

Tiina Kallio

VARHAISKASVATTAJAT TYÖHYVINVOINNIN PORTAILLA

VARHAISKASVATTAJAT TYÖHYVINVOINNIN PORTAILLA

Tiina Kallio
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Tiina Kallio
Opinnäytetyön nimi: Varhaiskasvattajat työhyvinvoinnin portailla
Työn ohjaajat: TtT yliopettaja Liisa Kiviniemi & TtT yliopettaja Pirkko Sandelin
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2015
Sivumäärä: 104 + 13 liitesivua

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoitteena oli kehittää erään päiväkodin työhyvinvointia yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kehittämistyöhöni sisältyvän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata päiväkodin työhyvinvoinnin tilaa henkilöstön kokemana. Tarkoituksena oli myös kuvata ne henkilöstön vahvuudet työntekijöiden näkökulmasta, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää aiempaa paremmaksi. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata ne henkilöstön kokemat työhyvinvointiin liittyvät epäkohdat, jotka ovat yhteisesti korjattavissa ja sovittavissa. Toisessa vaiheessa kehittämistyöni tavoitteena oli laatia yksikön työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin portaatt-mallia mukaillen. Kehittämistyöni tulosten avulla oli tarkoitus käynnistää positiivinen muutoskehitys yksikön työhyvinvoinnin osa-alueella.

Käytin kehittämistyössäni toimintatutkimuksellista menetelmää. Tutkimusaineistoni muodostivat kirjalliset kyselyt, työterveyshuollon työpaikkaselvitys, kehityskeskusteluista tehty yhteenveto sekä työpaikalla pidetty työhyvinvointi-ilta ja sen muistiinpanot. Keräsin aineiston puolistrukturoiduilla kyselylomakkeilla keväällä 2014 ja analysoin aineiston sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan työyhteisössä on tehty henkilöstön kokemana kehittämistyötä ja siellä paljon hyviä käytänteitä. Työyhteisö on onnistunut erityisesti yhteistyön kehittämisessä, tiedon ja kokemusten jakamisessa, turvallisuuden ennakoinnissa ja esimiestyöskentelyssä. Kehittämisen keinoiksi päiväkodin henkilöstö nimesi ilmapiirin muokkaamisen, työtapojen kehittämisen, arjen käytäntöjen selkiyttämisen, yhteistyön kehittämisen, oman ammatillisuuden kehittämisen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen.

Henkilöstö valitsi työhyvinvoinnin kehittämisen painopistealueiksi työn jaksottamisen ja tauottamisen, toimintaohjeiden työstämisen työpaikkakiusaamisen torjumiseksi, ammattiryhmien keskinäiset keskustelut, yhteistoiminnan edistämisen sekä työntekijöiden perehdyttämisen. Työhyvinvoinnin kehittämismenetelmiksi ehdotettiin koko henkilöstön työyhteisötaitojen kehittämistä, toimintatapojen konkretisointia, ajankäytön hallintaa, yhteisöllisyyttä lisäävien toimintatapojen luomista, työyhteisön kehittämistä aiempaa monipuolisemmaksi sekä työterveyshuollon palvelujen käyttämistä.

Työhyvinvoinnin johtamisella ja kehittämisellä voidaan edistää ja ylläpitää työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa. Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle ja jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa omasta sekä koko työyhteisön hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla osa jokaisen esimiehen päivittäistä työtä ja työntekijöitä tulee tukea löytämään ja hyödyntämään omaa työhyvinvointia edistäviä keinoja.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin portaatt, työhyvinvointisuunnitelma, varhaiskasvatus, työhyvinvoinnin johtaminen, kehittämistyö, toimintatutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author: Tiina Kallio

Title of the thesis: Early childhood educators at the stairs of wellbeing at work

Supervisors: PhD Senior Principal Lecturer Liisa Kiviniemi & PhD Senior Principal Lecturer Pirkko Sandelin

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015

Number of pages: 104 + 13 pages of appendices

The purpose of my research-based development project was to describe the state of wellbeing at one daycare center as experienced by the staff. The goal was to describe the strengths of the staff which could be used to improve wellbeing at work. Another goal was to describe daily grievances related to wellbeing at work that could be corrected and agreed on. The goal of the second phase of the development project was to draw up an action plan for wellbeing at work related to improving the wellbeing at the unit using the stairs of well-being at work model. The intention is to launch a positive change in development by means of the results of the development project in the area of wellbeing of the unit.

I used the action research method in my development project. My research material consisted of written questionnaires, a workplace survey of occupational health, a summary of development discussions, and a wellbeing at work evening event held at the workplace and notes taken at the event. I collected the material with semi-structured questionnaires in the spring of 2014 and analyzed the material by means of content analysis.

The results show that development work has been done in the work community as experienced by the staff, and there are many good practices. The work community has been particularly successful in developing co-operation, sharing information and experiences, anticipating security and in management skills. The staff of the daycare center named the following as means of development: change of the atmosphere, development of work practices, clarification of daily practices, development of co-operation, development of one's own professionalism, and taking care of one's own wellbeing.

The staff selected the following topics as priorities in the development of wellbeing at work: scheduling of work and breaks, modification of codes of conduct to prevent workplace bullying, discussions between professional groups, enhancement of collaboration, and orientation of employees. The following measures were suggested as ways to develop wellbeing at work: development of the workplace skills by the entire staff, concretizing of operating practices, time management, creation of operating practices that enhance a sense of community, development of the work community into one that is more diverse, and the use of occupational health services.

Wellbeing at work in early childhood education can be promoted and maintained through management and development of wellbeing. Every employee is responsible for development of wellbeing at work and every employee is responsible for his or her own work and the wellbeing of the entire work community. Management of wellbeing at work should be part of every manager's everyday work and employees should be encouraged to discover and utilize ways to enhance his or her own wellbeing at work.

Keywords: wellbeing at work, stairs of wellbeing at work, plan for wellbeing at work, early childhood education, management of wellbeing at work, development work, action research

Sisällys

1 JOHDANTO	8
2 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN TAUSTA	12
2.1 Työhyvinvointi käsitteinä	13
2.2 Työhyvinvointi malleina	14
2.3 Työhyvinvoinnin portaat.....	18
2.3.1 Työntekijän perustarpeet	19
2.3.2 Turvallisuuden tarve	21
2.3.3 Yhteisöllisyyden tarve	22
2.3.4 Arvostuksen tarve	23
2.3.5 Itsensä toteuttamisen tarve	25
2.4 Työhyvinvoinnin edistäminen	26
2.5 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma	30
2.6 Terveen organisaation tunnusmerkit	32
2.6.1 Hyvinvoiva työntekijä	34
2.6.2 Alaistaidot ja työyhteisötaidot työhyvinvoinnin edistäjinä	36
2.6.3 Esiimestaidot työhyvinvoinnin edistäjänä	41
3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	48
4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	50
4.1 Toimintatutkimus	50
4.2 Kysely tutkimusmenetelmänä	51
4.3 Aineiston analysointi	53
4.4 Luotettavuus.....	54
4.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön konkreettinen toteuttaminen	55
5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN ENSIMMÄISEN VAIHEEN TULOKSET	57
5.1 Työhyvinvointia edistävät tekijät päiväkodissa henkilöstön kokemana	57
5.1.1 Työyhteisössä käytetyt keinot työhyvinvoinnin edistämisessä	60
5.1.2 Henkilökohtaisesti käytetyt keinot työhyvinvoinnin edistämisessä	62
5.2 Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita henkilöstön kokemana.....	64
5.2.1 Työyhteisössä käytettävät keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen	67
5.2.2 Henkilökohtaisesti käytettävät keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen	70
5.3 Työhyvinvointia edistävät vahvuudet ja voimavarat henkilöstön näkökulmasta	72
5.4 Työhyvinvointia ehkäisevät tekijät päiväkodissa henkilöstön näkökulmasta	73
5.5 Tulevaisuuden työhyvinvoinnin tavoitetähtiä	74
6 KEHITTÄMISTYÖN TOISEN JA KOLMANNEN VAIHEEN TULOKSET	76

6.1 Työhyvinvointi-ilta	76
6.2 Työhyvinvointisuunnitelma	77
6.3 Työhyvinvointisuunnitelman arviointi ja kehittäminen	78
7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISIDEOITA	80
8 POHDINTA.....	84
8.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi	84
8.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	89
8.3 Oman oppimisen arviointi	91
8.4 Lopuksi	94
LÄHTEET	96
LIITTEET	105

**Mie tahtoisin
ihan tavallisen työpaikan**

semmosen
missä pomo
on paikalla
kun sitä tarvii

työkaverit
ei noki eikä nälvi

kysyä uskaltaa
ja apuakin kehtaa pyytää

hommansa voi hoitaa
niin hyvin kuin taitaa
ja muutkin sen huomaa

uuttakin oppii
vaikkei kaikkien kotkotusten
tahtiin hyppisikään

semmosen
tavallisen työpaikan
mie tahtoisin

ei tarvis töihin tullessa pelätä
ja kotiin vois lähteä
hyvillä mielin

- Irja Askola

(Askola 2013, viitattu 21.4.2015)

1 JOHDANTO

Muuttuneessa työelämässä ja taloudellisesta taantumasta eletessä työntekijöiden työhyvinvointi ja sen kehittäminen on noussut yhdeksi keskeiseksi painopisteasiaksi ja resurssoinnin kohteeksi niin mediassa kuin työpaikoilla. Hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen ja he ovat työpaikan tärkein voimavara. Työnantajat ovat huomanneet, että työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Se on nykyään myös yksi merkittävä kilpailutekijä houkuteltaessa uusia työntekijöitä, sillä ilmapiiri on nuorten mielestä yksi tärkeä työpaikan valintakriteeri. On laskettu, että työhyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat itsensä takaisin jopa kuu-sinkertaisena. (Työterveyslaitos 2014a, viitattu 23.4.2015; Manka 2012, 7-11, 33-35; Kehusmaa 2011, 81-84.)

Työhyvinvointiin sisältyvät sekä jokaisen työntekijän työhyvinvointi eli henkilökohtainen tunne ja viretila että koko työyhteisön yhteinen viretila. Työhyvinvointi on kumppanuussuhde, jossa viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa työntekijälleen mielekkään työnteon. Ennen kaikkea se tarkoittaa yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseen suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työniloa ja onnistumisia. Se ei synny työyhteisöissä itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta. Sille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista osana työyhteisön tavanomaista strategiatyötä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7-8; Kehusmaa 2011, 14-15.)

Työyhteisön työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvointia luovassa ja ylläpitävässä työyhteisössä keskeistä on työyhteisön tavoitteellisuus, joustava rakenne, osaamisenkehittämisen mahdollisuudet, toimiva ja turvallinen työympäristö sekä työn sisällöt, kannustavuus ja vaikutusmahdollisuudet. Jokaisella työntekijällä on viime kädessä vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja sen kehittämisestä sekä omien tavoitteidensa ja rajojensa asettamisesta. Työhyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitämistä ei voi säilyttää yksistään esimiehen vastuulle. (Manka ym. 2007, 7-8; Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 10.)

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen on merkittävä työhyvinvoinnin mahdollistaja. Keskeistä työhyvinvoinnin määritelmässä on, että työhyvinvointia tuottaviin tekijöihin voi jokainen itse vaikuttaa. Työhyvinvointi on tahdon asia. (Rauramo 2012, 19–20.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella työyhteisön ja yksilön työhyvinvoinnin näkökulmista. Terveessä ja toimivassa työyhteisössä yhteistyö sujuu, tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja ongelmista uskalletaan puhua. Hyvinvoivissa työyhteisöissä henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja säilyttää kimmoisuutensa muutostilanteissakin. Tällöin työntekijä kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2014c, viitattu 23.4.2015.)

Mäkisalo-Ropposen (2007, 183) mukaan työssä jaksaminen ja työhyvinvointi alkavat itsensä rakastamisesta sekä armollisuudesta ja lempeydestä itseään kohtaan. Itseään tulisi rakastaa pitämällä huolta niin fyysisestä, psyykkisestä kuin sosiaalisesta hyvinvoinnistaan. Jos ihminen ei rakasta itseään, ei hänellä ole myöskään mitään annettavaa asiakkaille, potilaille tai työtovereille.

Työhyvinvointi on edellytys osaamisen hyödyntämiselle ja laadukkaalle varhaiskasvatukselle. Henkilöstö, joka kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi sekä laadukkaasti toteutetuksi viihtyy työssään. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen puolestaan innostavat henkilöstöä tekemään parhaansa ja luovat varhaiskasvatuksen laadukkuudelle oleellisen tärkeän hyvän ilmapiiri. Varhaiskasvatuspalveluiden tärkein voimavara onkin hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö. (Ristioja & Tamminen 2010, 4-5.) Työhyvinvointi perustuu työstä motivoitumiseen, johon puolestaan osaaminen kytkeytyy varsin voimakkaasti. Mielekäs työ, johon voi itse vaikuttaa ja jonka hallitsee hyvin, on keskeinen työhyvinvoinnin tekijä. Työyhteisön toimivuudella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kokemisessa ja syntymisessä. Silloin kun puhutaan työyhteisön jäsenten kyvykkyydestä olla tuottava ja hyvinvoiva yhteisö, ollaan samalla tekemisissä työyhteisötaitojen kanssa. (Hujala, Roos, Nivala & Elo 2014, 3.)

Varhaiskasvatuksen työntekijät ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä ja kokevat työssään paljon myönteisiä asioita (Koivunen 2009, 131). Työ on usein kutsumustyötä, jossa lapset koetaan voimavaraksi. Merkittäviä voimavaratekijöitä ovat myös toimiva työyhteisö ja oman tiimin tuki. Suomalaisen varhaiskasvatuksen työympäristö on kuitenkin muuttunut viimeisen parinkymmenen vuo-

den aikana yhä vaativammaksi. Uusia odotuksia ja haasteita aiheuttavat muun muassa heikko johtajuus, huono työilmapiiri, taloudellisen tilanteen heikkeneminen, supistuneet henkilöresurssit sekä kasvattajien uupuminen. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset vastaavat odotuksiin vaihtelevasti, sillä työyhteisöissä on yhtä aikaa havaittavissa innostusta mutta myös merkkejä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin heikentymisestä. Tämän vuoksi on tärkeää, että päiväkodissa toimivat erilaiset tiimit ovat mahdollisimman toimivia ja työntekijät voivat työssään hyvin, jotta he pystyvät toteuttamaan laadukasta varhaiskasvatusta, jossa hoito, opetus ja kasvatus nivoutuvat toisiinsa. (Karila & Kupila 2010, 3; Koivunen 2009, 131–132; Oulasmaa & Riihonen 2013, 6-7; Riihonen 2013, 89.)

Tutkimusten mukaan varhaiskasvattajien työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat oleellisesti työn organisoinnin, suunnittelun ja hallinnan taidot. Esimerkiksi työn rajaaminen, ajan riittävyys, kollegiaaliset keskustelut, esimiehen tuki, työyhteisön toimivuus, resurssien riittävyys ja oikeanlainen kohdentaminen koetaan työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. (ks. Korkalainen 2009, 171, 176; Happo 2006, 115.)

Tutkimukseni teoreettisena perustana on käytetty Päivi Rauramon (2012) kehittämiä Työhyvinvoinnin portaita. Työhyvinvoinnin portaat – malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä teorioita. Näiden sisällöt on yhdistetty Maslowin tarvehierarkian mukaiseen porrasajatteluun. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mittareita ja arviointimenetelmiä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Oulun kaupungin erään päiväkodin työhyvinvoinnin tilaa henkilöstön kokemana. Tutkimuksellisen kehittämistyöni ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on kuvata henkilöstön vahvuudet, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää aiempaa paremmaksi. Tarkoituksena on myös kuvata työhyvinvointiin liittyvät arjen epäkohdat, jotka ovat yhteisesti korjattavissa ja sovittavissa. Kehittämistyön toisen vaiheen tavoitteena on laatia yksikön työhyvinvoinnin parantamiseen liittyvä työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin portaat-mallilla. Kehittämistyön tulosten avulla on tarkoitus käynnistää positiivinen muutoskehitys yksikön työhyvinvoinnin osa-alueella.

Työhyvinvointi rajautui opinnäytetyöni aiheeksi oman mielenkiinnon, varhaiskasvatuksen esimiehen ja työpaikan todellisen kehittämistarpeen yhteisvaikutuksesta. Tutkimusaiheina työhyvinvointi ja sen kehittäminen työyhteisössä ovat yhteiskunnallisesti ajankohtaisia. Halusin aihevalinnallani

lisätä ja kehittää omaa ammatillista kasvua ja kehitystä. Voin hyödyntää saamaani tietoa ja tuloksia tulevissa työtehtävissäni.

2 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN TAUSTA

Työhyvinvointia käsittelevä lainsäädäntö kuvaa erilaisia työn organisoimiseen ja työn tekemiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvoinnin perusta on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002). Siinä säädetään työnantajalle laaja vastuu huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Samalla laki antaa välineitä velvoitteiden toteuttamiseen. Esimiesten ei tarvitse kehittää työhyvinvointia yksin, sillä laki ohjaa ylläpitämään hyviä olosuhteita yhdessä henkilökunnan, linjaorganisaation, työ- suojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) kuvataan työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavia lakeja ja niiden sisältöjä.

TAULUKKO 1. Työhyvinvointiin liittyviä lakeja

Laki	Lain keskeinen tarkoitus
Työturvallisuuslaki (738/2002)	Velvoittaa työnantajan ja työntekijät yhteistoiminnassa ylläpitämään ja kehittämään työympäristöä, työolosuhteita, työturvallisuutta ja työterveyttä työpaikoilla. Tarkoituksena ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautoja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.
Työterveyshuoltolaki (1383/2001)	Säädetään työterveyshuollon järjestämisvelvollisuus, sisältö ja toteutus. Tarkoituksena edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa.
Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006)	Säädetään turvallisuuden, työsuhteen ja muiden työsuojelua koskevien säännösten noudattamisesta sekä työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla.
Työsopimuslaki (55/2001)	Määrittelee työsuhteen osapuolten yleiset ehdot, oikeudet ja velvollisuudet. Velvoittaa työnantajan tasapuoliseen kohteluun ja työntekijän kehittymismahdollisuuksien edistämiseen.
Työaikalaki (605/1996)	Määrittelee työaikaan liittyvät säädökset.
Vuosilomalaki (162/2005)	Määrittelee työntekijän oikeudet lomiin ja vapaisiin.
Työntekijän eläkelaki (395/2006)	Määrittelee työntekijän oikeudet vanhuuseläkkeeseen, osa-aikaeläkkeeseen, kuntoutukseen ja työkyvyttömyyseläkkeeseen
Laki yhteistoiminnasta yrityksessä (334/2007)	Edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa ja vuoropuhelua työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi
Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)	Edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa
Työtapaturma- ja ammatitautilaki (459/2015)	Määrittelee tapaturman sekä lääketieteellisen syy-yhteyden tapaturman ja vamman tai sairauden välillä.. Määrittelee työntekijän tai hänen omaisensa oikeuden korvauksiin työtapaturman sattuessa sekä työ- tai virkasuhteesta johtuvista tekijöistä
Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)	Määrittelee yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä.

2.1 Työhyvinvointi käsitteinä

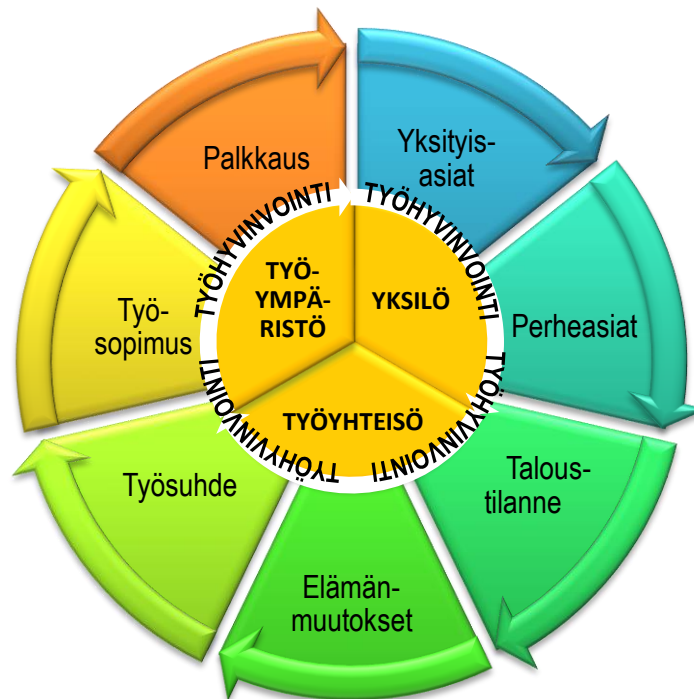
Työsuojelusanastossa (2006, 114) työhyvinvointi määritellään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, ympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) määrittelyn mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisuudessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Kun työhyvinvointia tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta, mukaan tulevat työn johtamisen alueet. Anttonen ja Räsänen (2009, 30) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Työhyvinvointi tarkoittaa siis kaikkia niitä ominaisuuksia, joiden avulla työyhteisö ja organisaatio onnistuvat perustehtävässään eli työ on tuloksellista. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluu myös työn, vapaa-ajan ja levon tasapaino. Työhyvinvoinnin ylläpito on mahdollista kaikissa työyhteisöissä. Se on käytännönläheistä ja selkeää tekemistä päivittäisen työn osana. (Tamminen 2011, 2.)

Työhyvinvoinnin käsitteeseen kuuluvat kiinteästi työelämän laadun ja tuottavuuden sekä terveyden edistämisen ajatukset. Työhyvinvoinnin (well-being at work) pääajatuksena on tuottaa työpaikoilla kokonaisvaltainen ja kestävä kehitysprosessi, joka etenee järjestelmällisesti ja siihen kuuluu yhdessä tekemisen ajatus. Työhyvinvoinnista on kirjoitettu monenlaisia määritelmiä, ja määritelmien keskeisissä kysymyksissä pohditaan, onko työhyvinvoinnissa kysymys pelkistä kokemuksista ja tunteista vai riippuvatko työhyvinvoinnin tulokset meidän omasta toiminnastamme? Kuka on vastuussa työhyvinvointitoimenpiteistämme? Työkykyyn, terveyteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita kukaan ei voi yksin saada kuntoon. Muutos vaatii yhdessä tekemistä työntekijän, työnantajan, esimiehen ja työterveyshuollon välillä. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa, vaan se on jokaisen omakohtainen tehtävä. Me kaikki olemme osallisia omaan työhyvinvointiimme ja meillä jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnista. (Anttonen & Räsänen 2009, 17; Siljanen, Rautio & Husman 2012, viitattu 23.4.2015.)

Työhyvinvointi ymmärretään työssä käyvän yksilön selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristössä

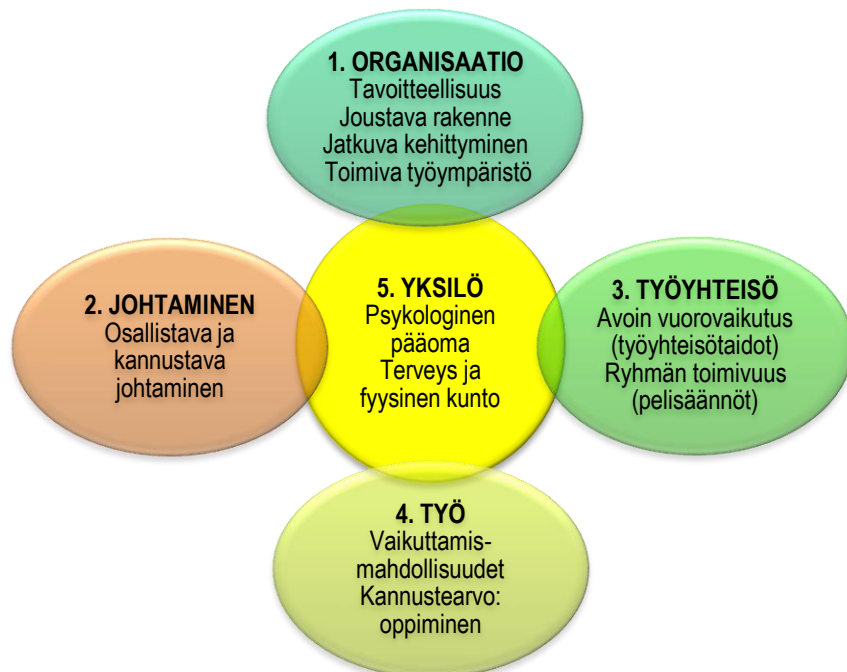
esiintyvät tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti välilliset ja välittömät psyykkiset terveysriskit, fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät sekä työ- ja toimintakykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös muut tekijät kuten työsuhde, palkkaus, työsuopimus, yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset sekä muut ympäristön tapahtumat. (Kuvio 1) (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 17, viitattu 23.4.2014.)



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 17, viitattu 23.4.2014)

2.2 Työhyvinvointi malleina

Mankan (2012) kehittämä voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli tarkastelee monialaisesti hyvinvoivan työyhteisön voimaannuttavia elementtejä ja sen taustalla on näkemys uudistavasta oppimisesta. Mallilla haetaan vastauksia siihen, mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin niin, että tuloksena on mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva työpaikka mutta samanaikaisesti myös hyvinvoiva ja terve työntekijä, jonka on mahdollista kokea työniloa. (Kuvio 2)

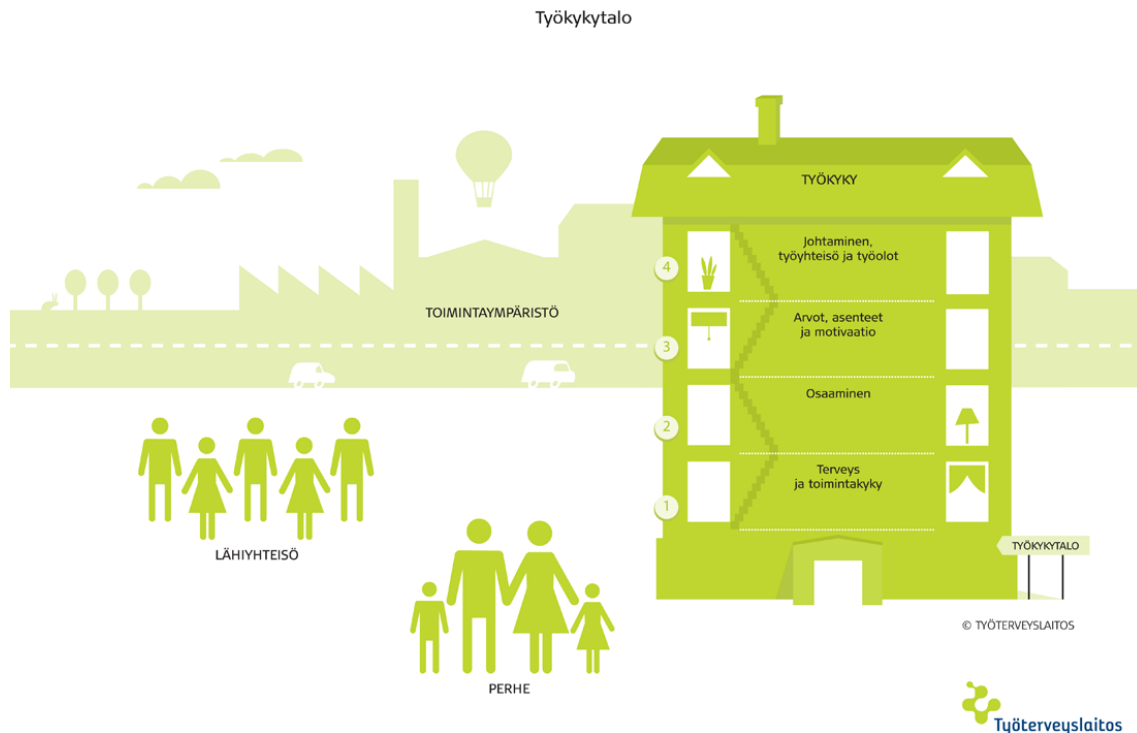


KUVIO 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2012, 76)

Mankan (2012, 76) mukaan työhyvinvoinnin tekijät koostuvat sekä organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä sekä työntekijästä itsestään. Vaikka organisaation kaikki ominaisuudet tukisivat työhyvinvointia, työntekijä tulkitsee työpaikkaansa aina omien asenteidensa pohjalta. Näin ollen eri työntekijöiden työhyvinvointi samassa työyhteisössä voi vaihdella suuresti. Mitä useampi työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia voidaan määritellä myös Juhani Ilmarisen kehittämällä työkykytalo-mallilla (kuvio 3). Tässä mallissa fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys ovat talon perusta. Toisen kerroksen luo ammatillinen osaaminen, tietojen päivittäminen ja elinikäinen oppiminen, jotka lisäävät työhyvinvointia. Kolmas kerros on arvot ja asenteet sekä motivaatio. Tässä kerroksessa yhtyy työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Neljäs kerros on työ, joka sisältää työolot, työnsisällön, vaatimukset, työyhteisön sekä johtamisen. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti ja työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvatkin tähän kerrokseen. Katto on työkyky eli työntekijän hyvinvoinnin ja voimavarojen sekä työn välinen tasapaino. Työkykytalon ajatus on että kerrokset tukevat toinen toisiaan, usein työn määrä ja jatkuvat muutokset

työoloissa kuormittavat neljättä kerrosta työtä. Liian suuri kuormitus työssä rasittaa pitkään jatkussaan muita kerroksia. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 54–59)

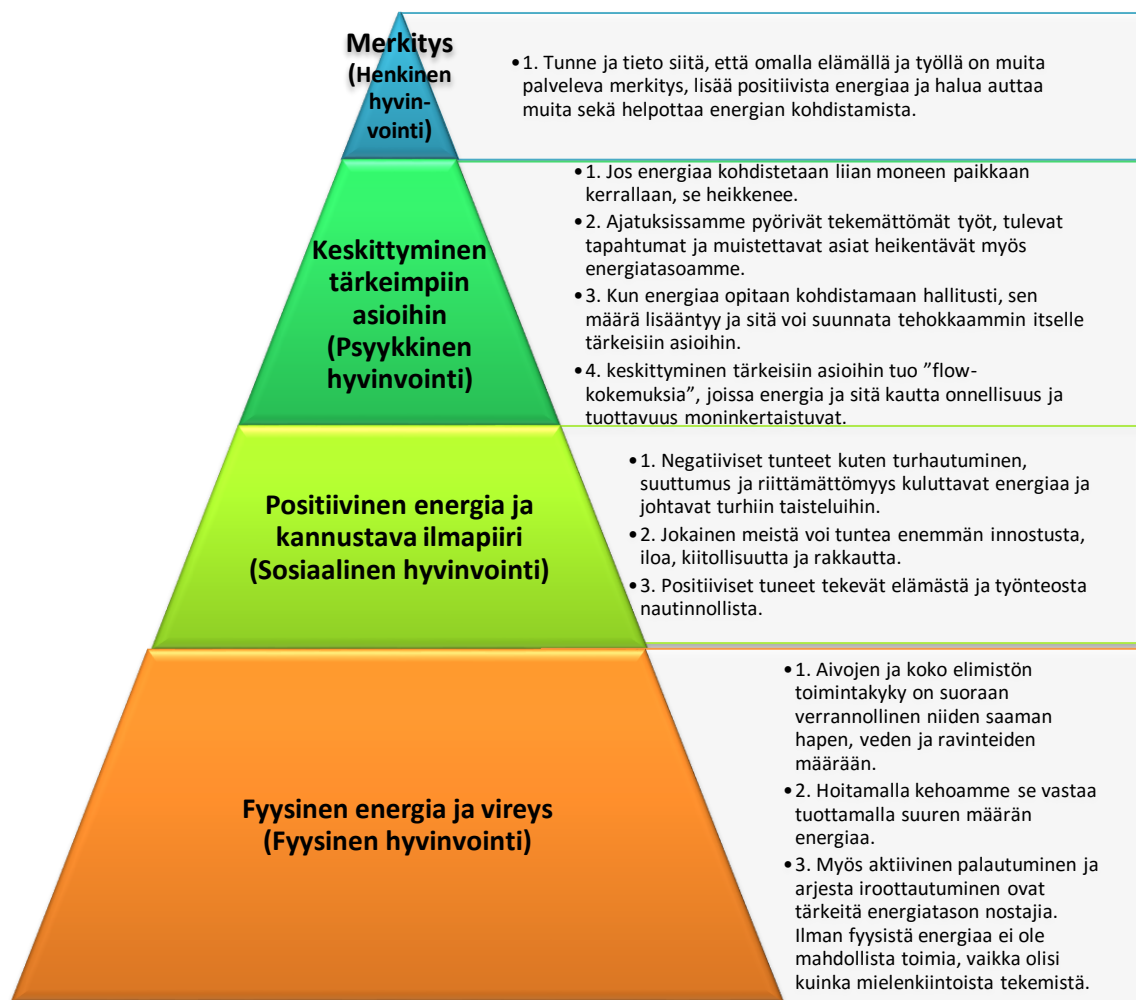


KUVIO 3. Mitä työkyky on (Työterveyslaitos 2014b, viitattu 22.3.2014.)

Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilö on luonnollisesti päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet ovat puolestaan päävastuussa talon neljännessä kerroksesta: työstä ja työoloista. (Lundell ym. 2011, 69–70)

Rytikangas (2011, 27–29) esittelee kirjassaan hyvinvointipyramidin, joka kuvaa työhyvinvointia positiivisen energian kautta (kuvio 4). Työntekijän on tärkeää pitää tietoisesti huolta omista voimavaroista ja kokonaiskuntoisuudesta, jotta hänellä olisi fyysistä ja psyykkistä terveyttä, vireyttä sekä työkuntoa ja –kykyä jaksaa työelämässä. Pyramidi jakaantuu neljään osaan: fyysinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, psyykkinen hyvinvointi sekä henkinen hyvinvointi.

Fyysinen energia ja vireys jakaantuvat riittävän lepoon ja uneen, tietoiseen hengitykseen, kehoa ja aivoja energisoivaan ruokavalioon, säännölliseen liikuntaan ja ulkoiluun, työn tauottamiseen ja taukojumppaan, työergonomiasta huolehtimiseen sekä tietoiseen palautteeseen työstä. Työpaikan positiivinen energia ja kannustava ilmapiiri ovat avainasemassa työyhteisön kehittymiseen ja menestymiseen. Niillä on myös erittäin suuri merkitys ihmisen viihtyvyyteen, työtehoon, päätöksentekokykyyn sekä luovuuteen. Psyykkisen hyvinvoinnin keskeinen energiatekijä on tärkeimpään asiaan keskittyminen ja toiminnan fokusoiminen siihen. Henkisen hyvinvointi perustuu merkityksellisuuden käsitteeseen. Kokonaisuuden ymmärtäminen mahdollistaa tunteen johonkin kuulumisesta ja oman työn merkityksestä kokonaisuudessa. Jokainen haluaa tuntea kuuluvansa johonkin ja kokea työnsä olevan merkityksellistä. (Rytikangas 2011, 28–38.)



KUVIO 4. Hyvinvointipyramidi (Rytikangas 2011, 29)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella lukuisten mallien ja teorioiden pohjalta. Edellä esitellyille malleille on yhteistä hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus ja laaja-alaisuus. Jokaisessa mallissa on omat

painopisteet yksilön oman vastuun, terveyden, voimavarojen tai hyvän johtajuuden näkökulmasta. Rauramo (2012) on yhdistellyt jo olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja työhyvinvoinnin portaiden muotoon. Työhyvinvoinnin portaot -mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Tämän mallin avulla pystytään kehittämään kokonaisvaltaisesti yksilön, työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvointia. Käytän tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä työhyvinvoinnin portaita sen kokonaisvaltaisen näkemyksen ja tilaajan toiveen vuoksi.

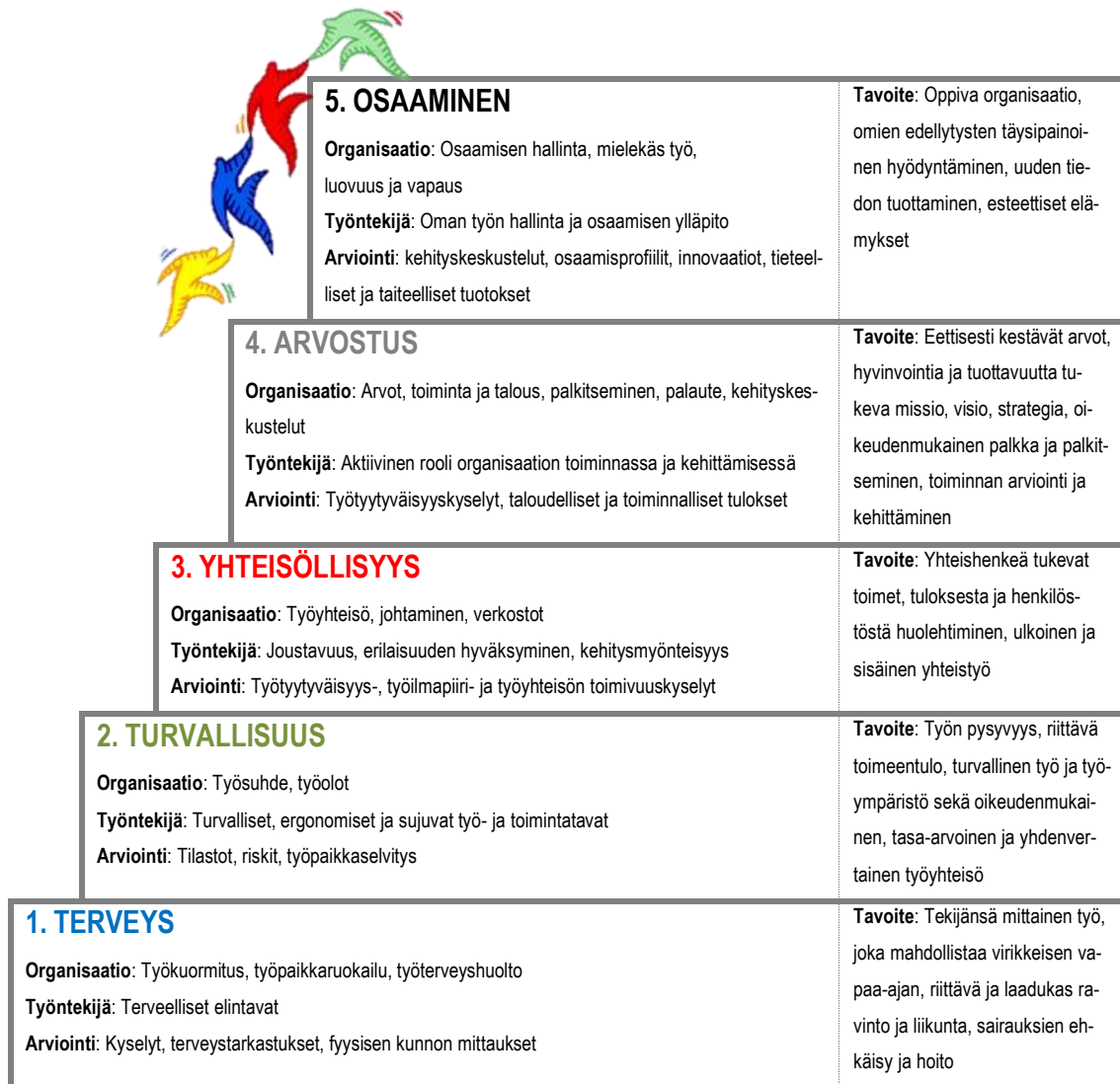
2.3 Työhyvinvoinnin portaot

Tämän tutkimuksen teoreettisen rungon muodostaa Rauramon (2012, 13) kehittämät Työhyvinvoinnin portaot. Tutkimuksen tilaajan suora toive oli, että tekisin hänen alueensa yksikköön työhyvinvointisuunnitelman tällä menetelmällä. Työhyvinvoinnin portaot -malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä teorioita. Näiden sisällöt on yhdistetty Maslowin tarvehierarkian mukaiseen porrassajatteluun. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mittareita ja arviointimenetelmiä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. (Kuvio 5) (Rauramo 2012, 13.)

Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jonka ylimmällä tasolla on inhimillisen toiminnan aidoin voimainlähde, itsensä toteuttamisen motiivi. Maslow on jakanut ihmisen perustarpeet viiteen eri osa-alueeseen: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet ovat kuin portaot – jos jokin perustarve on riittävästi tyydytetty, seuraavan tason tarve aktivoituu hallitsemaan elämää. Tämä vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä. (Rauramo 2012, 12–13.)

Työhyvinvoinnin portaot on konkreettinen väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja kestävään kehittämiseen. Mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta”. Perustana ovat ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Rauramo on jäsentänyt portaot työhyvinvoinnin käsitteistöön - terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen (kuvio 5). Portaot etenevät alhaalta ylöspäin. Ylimmällä askelmalla tarve toteuttaa itseään täyttyy kun työntekijä kokee hallitsevansa työn. Silloin yksilöllä ja yhteisöllä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen ylläpitoon. Työ tarjoaa oivaltamisen iloa ja jokai-

nen voi hyödyntää edellytyksiään. Myös työympäristöön ja -oloihin kiinnitetään huomiota. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon. (Rauramo 2012, 13–15.)



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

2.3.1 Työntekijän perustarpeet

Työhyvinvoinnin portaiden ensimmäisellä askelmalla ovat työntekijän psykofysiologiset perustarpeet. Perustarpeiden tyydyttäminen on koko elämän ja terveyden perusedellytys. Ihmisen perustarpeita ovat hengittäminen, juominen, nukkuminen, ruumiinlämpö, elintoiminnot, syöminen, elimis-

tön aineenvaihdunta sekä seksuaalisuus. Näiden perustarpeiden tyydyttyminen vapauttaa voimavaroja sosiaalisimpiin tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin portailla nämä perustarpeet ovat työnkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto sekä yksilön terveelliset elämäntavat. (Rauramo 2012, 25.)

Rauramon mukaan nämä tarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Tällöin työ vastaa työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia mahdollisimman hyvin ja tarjoaa juuri sopivan fyysisen, psykososiaalisen ja kognitiivisen kuormituksen. Kuormituksen ollessa sopivaa työntekijä pystyy palautumaan rasituksesta työpäivän aikana tai sen jälkeen ja viettämään myös täysipainoista virikkeellistä vapaa-aikaa. Sopivan kuormituksen lisäksi psykofysiologisiin perustarpeisiin kuuluu riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. (Rauramo 2012, 25–29.)

Terveiden edistäminen on jokaisen työntekijän omiin henkilökohtaisiin arvoihin perustuvaa toimintaa. Sen olisi hyvä olla tavoitteellista toimintaa terveyden ja hyvinvoinnin aikaansaamiseksi ja sairauksien ehkäisemiseksi. Kohtuullisella, säännöllisellä, monipuolisella ja omia mieltymyksiä vastaavalla liikunnalla on merkittäviä vaikutuksia työntekijän terveyteen ja työkykyyn. Työpaikalla suunniteltu toimintaan integroitu liikunta voi olla merkittävä osa työhyvinvoinnin edistämistä. (Rauramo 2012, 26–28.)

Hyvä ravinto edistää terveyttä. Työkykyä edistävä ravinto on monipuolista ja värikästä. Lisäksi on tärkeää juoda riittävästi, sillä elimistön nestevajaus ilmenee väsymisenä ja pahoinvointina. Työpaikkaruokailut ja kahvitauot ovat tärkeitä hetkiä paitsi ravinnonsaannin, myös levon ja virkistymisen kannalta. Hetkellinen työstä irtaantuminen tauon ajaksi virkistää ja on samalla tärkeää sosiaalisten suhteiden ylläpitämistä. Alkoholin käyttö on suositeltavaa pitää kohtuuden rajoissa. Tupakoinnin haitalliset seuraamukset työkyvylle välittyvät monen eri sairauden kautta usein vuosien tupakoinnin aloittamisen jälkeen. Uni ja lepo vaikuttavat myös suoraan työhyvinvointiin sekä työ- ja toimintakykyyn. (Rauramo 2012, 29–30.)

Ihmisen elimistö kaipaa sopivaa kuormitusta ja haasteita pysyäksensä terveenä. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Ihmisen kokema kuormitus on hyvin yksilöllinen. Jonkun mielestä uudet haasteet ja muutokset tuntuvat äärimmäisen rasittavilta kun taas jollekin toiselle ne ovat keskeinen innostuksen lähde. Jokaisen työelämässä mukana olevan tulisi säännöllisesti pysähtyä pohtimaan niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat haitallista kuormitusta itselle. Samalla

on tärkeää tiedostaa oman elämän voimavaralähteet sekä työn innostumisen ja onnellisuuden kulmakivet. (Rauramo 2012, 43–44.)

Fyysinen kuormitus on liikuntaelimistöön sekä verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat työasennot, työliikkeet, liikkuminen sekä fyysisen voiman käyttö. Työn ruumiillinen kuormitus on yhteydessä tuki- ja liikuntaelinoireisiin. Fyysistä kuormittavuutta helpottaa työn hyvä organisointi, ergonomia, tilojen suunnittelu, tarpeellisten apuvälineiden hankkiminen ja taukoliikunta. (Rauramo 2012, 47–54.)

Psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi näkyy ja tuntuu työyhteisössä hyvänä ilmapiirinä, yhteishenkenä sekä toiminnan ja yhteistyön sujumisena. Psykososiaalinen työympäristö muodostuu työn johtamisesta, työn organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. Psykososiaalisen kuormitustekijät voivat olla työntekijän omasta asenteesta riippuen myönteisiä voimavaratekijöitä tai kielteisiä ja haitallista kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat tavoitteet ja toimintatavat, työmäärä ja työtahti, vaikuttamismahdollisuudet työn määrään ja tahtiin, työn kehittävyys, keskeytykset ja häiriöt, vastuu sekä työstä saatu palaute ja arvostus. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat yksintyöskentely, yhteistyö, tiedonkulku ja tiedonsaanti, asioiden ja toiminnan johtaminen, työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu ja häirintä sekä tunteita herättävät asiakastilanteet. Psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistämisen tärkeimpiä toimenpiteitä ovat työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, työilmapiirin valvistaminen sekä esimieheltä saatu tuki ja positiivinen johtaminen. (Rauramo 2012, 54–55.)

2.3.2 Turvallisuuden tarve

Työhyvinvoinnin portaiden toisella askelmalla on turvallisuuden tarve, johon sisältyy fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä omaisuuteen ja rikosten torjuntaan liittyvä turvallisuus. Turvattomuus voidaan jakaa taloudelliseen, poliittiseen, orientaatioon liittyvään (päämäärättömyys) sekä henkilökohtaiseen turvattomuuden tunteeseen. Pelko ja turvattomuuden tunne heikentävät työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. (Rauramo 2012, 69–70.)

Turvallisuuden tarpeen tyydyttävä työ takaa ja mahdollistaa työntekijän riittävän toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon. Turvallisuuden edellytyksinä ovat turvallinen työympäristö ja toimintatavat, pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. Turvallisen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, nopea ja hyvä tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen ja kannustava ilmapiiri. (Rauramo 2012, 70–100.)

Turvallinen ja terveellinen työympäristö käsittää fyysisen ja teknisen työympäristön, toiminnallisen työympäristön sekä psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön. Työympäristön kehittäminen kannattaa, sillä hyvässä työympäristössä voidaan keskittyä varsinaiseen työntekoon. Fyysisen työyhteisön kehittämisessä tärkeitä kohteita ovat työtilan toimivuus, järjestys ja siisteys sekä kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet ja säädöt. Teknisen työympäristö koostuu rakennuksista, työtiloista, kalusteista, laitteista, koneista, työvälineistä jne. Hyvä työympäristö tukee sekä työtä että sen tekijää ja mahdollistaa täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. (Rauramo 2012, 78–79.)

Turvallisuusjohtaminen on organisaation turvallisuuteen, terveyteen ja ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä ja johtamista. Sen tavoitteena on johtamisen keinoin hallita organisaation riskejä sekä ennalta ehkäistä tapaturmia, vaaroja ja vahinkoja. (Rauramo 2012, 73.)

2.3.3 Yhteisöllisyyden tarve

Kolmannella askelmalla oleva liittymisen tarve käsittää sosiaalisuuden ja tunnepohjaiset suhteet kuten ystävyys- ja perhesuhteet. Jos alemmilla portailla olevat fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat riittävästi tyydyttyneitä, ihmisen tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvaisuuteen aktivoituu. Ihmisen perustarve on olla rakastettu, hyväksytty, huomattu ja kokea olevansa tarpeellinen. Ihmiselle on tärkeää kuulua yhteisöön, jossa hän voi kokea yhteenkuuluvuutta. Liittymisen tarpeen tyydyttymisen kannalta on tärkeää panostaa työpaikan yhteishenkeen ja hyvään työilmapiiriin sekä huolehtia tuloksesta ja henkilöstöstä. Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin ja positiivinen palaute ravitsee sitä. Hyvässä yhteisössä yksilö ja hänen persoonallisuutensa pääsee täyteen kukoistukseen. (Rauramo 2012, 102–103.)

Avoimet ja luottamukselliset välit työtovereiden kesken vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä johtavat parempaan työtulokseen. Nämä tarvitsevat kuitenkin taustalle hyvän työilmapiirin. Työilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Organisaation ilmapiiristä voidaan erottaa seuraavat ulottuvuudet: rakenne, säännöt, ohjeet, toimintatavat, vastuu vaikuttaa, tehdä päätöksiä itsenäisesti, työn kokeminen haasteelliseksi, palkitseminen, kannustus, tuki sekä ristiriitojen ratkaiseminen nopeasti. On tärkeää, että koko työyhteisö on sitoutunut työilmapiirin kehittämiseen. Pienet ongelmat on helppo hoitaa pois päiväjärjestyksestä välittömästi ja isompien osalta tulee laatia suunnitelma aikatauluineen ja vastuhenkilöineen mahdollisimman nopeasti. Myös työpaikan työsuojeluhenkilöillä ja työsuojelutoimikunnalla on lainsäädäntöön perustuvat tehtävät työolojen kohentamiseksi. Työpaikan ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen kaikessa työsuojelussa on ensiarvoisen tärkeää. (Rauramo 2012, 107–109.)

Hyvinvoivassa ja hyvässä työyhteisössä erilaisuus nähdään rikkautena ja sitä osataan arvostaa ja hyödyntää. Tällöin johtamisessa otetaan huomioon yksilöiden kyvyt ketään syrjimättä. Tasa-arvoisen kohtelu ei tarkoita samalla tavoin kohtelemista, vaan siinä otetaan huomioon yksilöiden eroavaisuudet, erilaiset tarpeet ja vahvuudet. Jokaista yksilöä kohdellaan omasta näkökulmastaan oikeudenmukaisesti. Monimuotoisuuden ja erilaisuuden johtaminen on normaalia ja hyvää henkilöstöjohtamista. (Rauramo 2012, 113.)

2.3.4 Arvostuksen tarve

Neljänneksi askelmaksi Rauramo (2012, 123) on nimennyt arvostuksen tarpeen. Arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta, johon liittyy status, kuuluisuus, kunnia, tunnettuus, huomiointi, maine, kunnioitus, kunnollisuus ja käytös. Ylemmällä tarpeella tarkoitetaan yksilön itsearvostusta eli itseluottamusta, kompetenssiä, saavutuksia, kokemuksia, riittävyttä, johtajuutta, riippumattomuutta ja vapautta. Korkeampaa arvostusentasia eli itsearvostusta ei voi menettää yhtä helposti kuin toisilta saatua arvostusta. Yksinkertaisimmillaan arvostuksen tarve työpaikalla täyttyy, kun jokaisen työntekijän ponnistelut ja työpanos otetaan huomioon ja jokaista kohdellaan arvostavasti.

Yksilön kannalta erityisen merkittävää on sellaisten henkilöiden osoittama arvostus, joita hän pitää tärkeinä: lähin esimies, työtoverit, asiakkaat, perheenjäsenet tai ammatti- ja toimialan auktoriteetit. Arvostuksen tarpeen tyydyttyminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja vahvistumiselle. Käytännön työelämässä tämä tarkoittaa, että jokaisen yksilön ponnistelut ja työpanos huomioidaan ja jokaista kohdellaan arvostavasti. Tarpeen vajuus johtaa puolestaan alemmuuden, avuttomuuden ja heikkouden tunteisiin.

Arvostuksen tarpeen täyttymisen yhtenä edellytyksenä ovat työpaikan eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia, oikeudenmukainen palkka, palkitseminen ja palaute sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yksikön jokainen työntekijä voi sitoutua oman työyhteisönsä arvoihin, visioon, missioon ja strategiaan. (Rauramo 2012, 132–133.)

Työllä on hyvin erilaisia merkityksiä eri ihmisille. Jollekin ihmiselle työ on vain välttämätön paha. Toiselle se on homma, tapa ansaita elanto. Kolmannelle työ on ammatti, hän arvostaa sitä ja saa tyydytystä taitojensa harjoittamisesta. Neljäs haluaa jatkuvasti kehittää työtään, edetä siinä ja ottaa vastuuta eli hän on urahakuinen. Viidennellä se on kutsumus, johon liittyy toisten palveleminen ja oman sisimmän toteuttaminen. Kuudennelle työ on elämän tehtävä ja hän omistautuu täysin työnsä. Nämä merkitykset vaikuttavat siihen, kuinka arvostaa omaa työtään ja miten sen hoitaa. (Rauramo 2012, 125.)

Työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat merkittävästi hyvä esimies-alaisuhde sekä arvostava, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen johtaminen. Esimies on yksikön keskeinen työhyvinvoinnin vaikuttaja. Hän tarvitsee siihen kuitenkin tukea ja paras tuki löytyy työyhteisöstä. Työtyytyväisyystutkimuksilla ja työilmapiirikyselyillä voidaan hyvin mitata esimies-alaisuhteiden toimivuutta. Tulokset tulee käsitellä asiallisesti, perusteellisesti, avoimesti ja rakentavasti. (Rauramo 2012, 130–132.)

Palautteen saaminen ja antaminen edistää merkittävästi arvostuksen tunnetta. Palaute auttaa arvioimaan ja kehittämään omaa työtä, mahdollistaa korjaamaan virheitä sekä lisää työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksia. Paras palaute annetaan heti ja se on tilannesidonnaista ja oikeudenmukaista. Kehityskeskustelut ovat luonnollinen osa yksikön ja organisaation palaute- ja johta-

misjärjestelmää, työn tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin seuranta sekä työn ja osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelujen tulee edistää työpaikan ja yksilöiden tavoitteita. Yksilöiden tavoitteet täytyy luonnollisesti johtaa yksikön tavoitteista ja visioista. (Rauramo 2012, 135–140.)

2.3.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Työhyvinvoinnin portaiden viimeisellä ja korkeimmalla askelmalla on itsensä toteuttamisen tarve, joka on oman potentiaalin ääri rajojen tavoittelua. Ihminen haluaa jatkuvasti kehittää älykkyytään, haastaa ympäristöään sekä tuottaa uutta tietoa. Tämä porras jakaantuu älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Itsensä toteuttamisen tarve onnistuu vasta, kun alempien portaiden tarpeet ovat täyttyneet. Kaikilla tarvetasoilla riittävästi tyydyttynyt ihminen kokee usein olon levottomaksi ja hänellä on halu päästä hyödyntämään ja käyttämään koko olemassa olevaa potentiaaliaan, tulla ihmisenä paremmaksi ja saavuttaa äärimmäiset unelmansa. Hänellä on intohimo kokeilla ja ylittää omia rajojaan. Ponnistelujen kautta ihminen voi löytää itsestään uusia kykyjä, puolia ja ulottuvuuksia sekä nauttia haasteista, oivalluksista ja uuden oppimisesta. (Rauramo 2012, 145.)

Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja koko suomalaisen yhteiskunnan kilpailukyvyyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja asettaa kaikille työntekijöille uusia haasteita. Oman osaamisen ylläpitäminen on työntekijän itsensä kannalta merkittävä kilpailutekijä muuttuvilla työmarkkinoilla. Samalla se edistää työnhallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Elinikäinen oppiminen antaa valmiudet elää ja työskennellä muuttuvassa maailmassa sekä antaa keinoja hallita yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, että työ mahdollistaa yksilölle jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Työn täytyy vastata yksilön ominaisuuksia ja olla sopivan haastavaa. (Rauramo 2012, 146, 150.)

Sopivan haastava työ tarjoa tekijälleen oppimiskokemuksia, oivalluksia, aikaansaamisen tunteita, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja taas kehittymistä. Oppimista edistää työ, joka vastaa yksilön ominaisuuksia, arvoja, tavoitteita ja sopii muuhun elämäntilanteeseen. Työhyvinvoinnin kannalta on erityisen tärkeä, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään ja työtapojaan sekä hankkimaan niitä tietoja ja taitoja, joita työssä tarvitaan. Näitä taitoja täytyy voida harjoitella turvallisessa ympäristössä, jossa on lupa erehtyä ja

tehdä virheitä sopivissa määrissä. Virheistä opitaan aina uutta ja luodaan uusia innovaatioita. (Rauramo 2012, 156–157.)

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa esimiestyötä ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Käytännössä se on jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien luomista koko henkilöstölle, osaamiskulttuuria, jossa ihmiset uskaltavat jakaa osaamisensa ja joka kannustaa hankkimaan uutta osaamista sekä osaamisen johtamista strategisena resurssina. Päävastuu oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä on yksikön esimiehellä. Kehityskeskustelut ovat tärkeä työväline osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Hyvillä yhteistä toimintaa tukevilla kokouskäytännöillä ja kehittäväällä keskustelulla on tärkeä rooli työpaikan osaamisen edistämässä. (Rauramo 2012, 147–149.)

Kun kaikki tarpeet on tyydytetty, ihminen on terveimmillään ja luovimmillaan. Hän voi maksimoida kykynsä, etsiä rauhaa, tasapainoa, esteettisiä kokemuksia ja täytymystä. Ihminen, joka tekee työtä sydämellään, rakastaa sitä, kokee sen merkitykselliseksi, toteuttaa siinä omia taipumuksiaan ja vahvuuksiaan ja ilmaisee itseään turvallisessa ja kannattelevassa ympäristössä, on tasapainoinen, hyvinvoiva ja tehokas työntekijä. (Rauramo 2012, 145, 166.) Viime kädessä oma hyvinvointi on kiinni omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista, omista toimista ja asenteesta. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan.

2.4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointia voidaan edistää organisaation, esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon tasoilla. Organisaation ja johdon näkökulmasta työhyvinvointi edistää tulostavoitteita. Esimiehet ajattelevat työhyvinvoinnin olevan vuorovaikutteista esimiestoimintaa ja sen edistävän yksikön toimivuutta ja tuloksellisuutta. Yksi työhyvinvoinnin keskeinen rooli on kuitenkin työntekijällä. Työntekijän tulisi olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja tuoda esille puutteita ja kehittämisehdotuksia. Työhyvinvointi on usein jätetty pelkästään työterveyshuollon tehtäväksi. Sitä on silloin tarkasteltu lähinnä yksilön näkökulmasta ja terveyttä on edistetty mm. erilaisilla kuntoutus ohjelmilla. Kuntouttava toiminta onkin tärkeää, mutta se ei pelkästään riitä. Työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa tulee panostaa myös henkisen hyvinvoinnin lisäämiseen ja työyhteisöjen sekä johtamisen kehittämiseen. (Manka ym. 2007, 12; Kuokkanen 2010, 56.)

Monet tutkijat ovat perustelleet työhyvinvoinnin kehittämistä sillä, että hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen. On laskettu, että kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisina, jopa kymmen-kaksikymmenkertaisina takaisin. (Nykänen 2007, 14–17; Manka 2012, 7-11, 33–35; Kehusmaa 2011, 81–84.) Työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpidon tavoitteena ovat terveet ja koko työuransa ajan työkykyiset työntekijät (Ristioja & Tamminen 2010, 5). Anttonen ja Räsänen (2009) ovat jäsentäneet työhyvinvoinnin edistämisen seurauksia sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. (Taulukko 2)

TAULUKKO 2. Työhyvinvoinnin edistämisen seuraukset organisaation ja yksilön kannalta (Anttonen & Räsänen 2009, 13)

Seuraukset organisaation kannalta	Seuraukset yksilön kannalta
<ul style="list-style-type: none"> • paremmat työolot • parempi sosiaalinen ilmapiiri • pienemmät kustannukset (poissaolot, sairaudet, onnettomuudet) • parempi imago, sijoittuminen työmarkkinoilla, asiakastytyväisyys • pienempi henkilöstön vaihtuvuus, parempi työssäpysyminen • parempi tuottavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • järkevät asenteet • parempi motivaatio • enemmän sitoutumista • vähemmän onnettomuuksia ja sairauksia • terveellisemmät elämäntavat • parempi terveydentila • parempi elämänlaatu • parempi työttyytyväisyys • elinikäinen oppiminen

Jokainen työntekijä luo oman työtodellisuutensa omilla ajatuksilla, tunteilla, teoilla sekä tahdolla. Se mihin huomio kiinnittyy, kasvaa, vahvistuu ja lisääntyy elämässä. Jokainen voi kuitenkin itse valita, luoko työyhteisössään kiirekulttuuria ja kriittisyyden, arvostelun ja syyttelyn ilmapiiriä vai valitseeko tietoisesti toisen vaihtoehdon ja luo työyhteisöön mahdollisuuksien kulttuuria, joka perustuu arvostukseen, välittämiseen ja läsnäoloon. Työkykyyn, terveyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ei työpaikalla saa kuntoon yksin työnantaja, työntekijät tai asiantuntijat ja palveluntarjoajat, kuten työterveyshuolto. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa. Se vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen yhdessä tekemistä, suunnitelmallisuutta ja sitoutumista. Kukaan tai mikään ulkopuolinen taho ei voi tuoda työhyvinvointia työpaikkojen arkeen tai osaksi työyhteisön kulttuuria ja toimintatapoja. Ulkoinen asiantuntija voi tukea alkuun pääsemisessä ja työpaikkaterveyden edistämisen kokonaisuuden ja eri ulottuvuuksien hahmottamisessa. Vastuu on silti työpaikalla ja sen jokaisella työntekijällä itsellään. (Siljanen ym. 2012, 5-10, Rytikangas 2011, 13.)

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on siis kokonaisuus, jossa yhdistyvät yksilön, työyhteisön, johtamisen, työympäristön ja osaamisen toiminta-alueet. Työhyvinvoinnin kehittäminen mielletään nykyään yksilökeskeisen toiminnan sijaan työyhteisökeskeiseksi toiminnaksi, jossa kehittämistoimet suunnataan koko työyhteisölle. Se on esimiehen ja työn tekijöiden yhteistä osaamisen kehittämistä ja toimenpiteitä, joilla työhyvinvoinnin näkökulma liitetään jokapäiväiseen toimintaan. (Kaistila 2005, 14, viitattu 23.4.2015.)

Työhyvinvointi ja sen parantaminen on työyhteisön tietoinen ja strateginen valinta. Sille on annettava mahdollisuus arvovalintojen, asenteiden tarkistamisen, priorisointien sekä voimavarojen suuntaamisen ja osoittamisen kautta. Kun se koetaan tärkeäksi ja omakohtaiseksi ja jokainen työyhteisön jäsen kantaa siitä vastuun omalta osaltaan, se voi jalkautua osaksi arjen toimintoja, juurtua työpaikan toimintatapoihin ja vakiintua organisaation toiminnan suunnittelun ja seurannan prosesseihin ja rakenteisiin. Koko työpaikka työntekijöistä johtoon asti, työterveyshuoltoa unohtamatta, rakentaa yhdessä terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa, jossa jokaisen näkemys on tärkeä ja vastuu kehittämisestä on jokaisella (kuvio 6). Terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka luodaan yhdessä. (Siljanen ym. 2012, 82.)



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla (Siljanen ym. 2012, 6)

Työelämää koskeva psykologinen tutkimus on keskittynyt työntekijöiden pahoinvoinnin selvittämiseen. Positiivisen psykologian myötä on kuitenkin tapahtunut merkittävä näkökulman muutos. Työpsykologiassa puhutaan työympäristön voimavara- ja vaatimustekijöistä, joiden tulisi olla tasapainossa (tasapainomalli). Viime vuosikymmenenä on kiinnitetty erityistä huomiota työn voimavaratekijöihin. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat olleet keskeisiä tutkimuksen kohteita. Työn imu on viimeisimpiä käsitteitä, joka on tullut kuvaamaan työhyvinvointia. Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Manka 2012, 65–73)

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen näkökulma on ajatus voimavaralähtöisestä työhyvinvoinnin kehittamisestä. Sen ajatuksena on lisätä toimia, jotka kehittävät työnvoimavaroja ja siten lisäävät työhyvinvointia. Myönteisiä työnvoimavaroja ovat mm. vaikutus- ja päätösmahdollisuudet koskien omaa työtään, työyhteisöltä ja esimieheltä saatu arvostus, palaute ja tuki, erilaisuutta arvostava ja hyvä työilmapiiri, työn merkitys, mielekkyys ja palkitsevuus, hyvä tiedonkulku, selkeät vastuut ja roolit työyhteisössä, työyhteisön yhtenäisyys, optimismi sekä toiveikkuus. Voimavarakeskeinen yhteistyö voi syntyä kun henkilöstö tuntee toisensa ja toistensa työtehtävät ja vastuut. (Manka 2012, 71–72; Pakka & Rätty 2010, 13 - 14.)

Voimavarakeskeisyyden lisäksi ratkaisukeskeisyys on yksi toimiva näkökulma tarkasteltaessa työhyvinvoinnin edistämistä. Ratkaisukeskeisyydellä tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa keskeinen ajatus on ratkaisujen etsiminen ja tulevaisuuteen orientoitunut toivetoimien löytäminen. On tärkeää huomata epäkohdat töissä ja korjata ne. Pelkkä epäkohtiin keskittyminen ei kuitenkaan vie kehitystä eteenpäin. Epäkohtien lisäksi työyhteisön tulisi tunnistaa omat voimavarat ja vahvuudet ja vahvistaa niitä. Vahvuudet työyhteisössä ovat asioita, joiden ansioista työmoraali ja hyvinvointi kestävät kiperissäkin tilanteissa, kuten esimerkiksi työn muutoksissa. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 87.)

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa luodaan mielikuvaa siitä, miten asiat ovat sitten, kun ne ovat hyvin. Kehittämistyön keskeinen perusta on työyhteisön omilla toiveilla, ideoilla ja tavoitteilla. Kun työyhteisö saa osallistua ideointiin ja kehittämiseen, se samalla sitoutuu yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Näin saadaan käyttöön organisaatiossa jo olemassa olevat voimavarat ja työyhteisön osaamisen vahvuudet. Työyhteisön voimavarat suunnataan tavoitteisiin ja tulevaisuuteen. Ratkaisukeskeisen toimintatavan tarkoituksena ei siis ole etsiä syitä ongelmiin vaan pohtia tulevaisuutta, määritellä tavoitteita ja saavuttaa päämääriä. Tavoitteena on kääntää esiin nousseet ongelmat vastaviksi tavoitteiksi. Ratkaisukeskeisyys tuottaa ratkaisuja ja saa aikaan positiivisia muutoksia työyhteisössä. Pienet muutokset organisaatiossa, työyhteisössä, prosesseissa tai työtavoissa johtavat pikkuhiljaa suurempiin muutoksiin. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 40–42; Manka 2012, 201–202; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 27.)

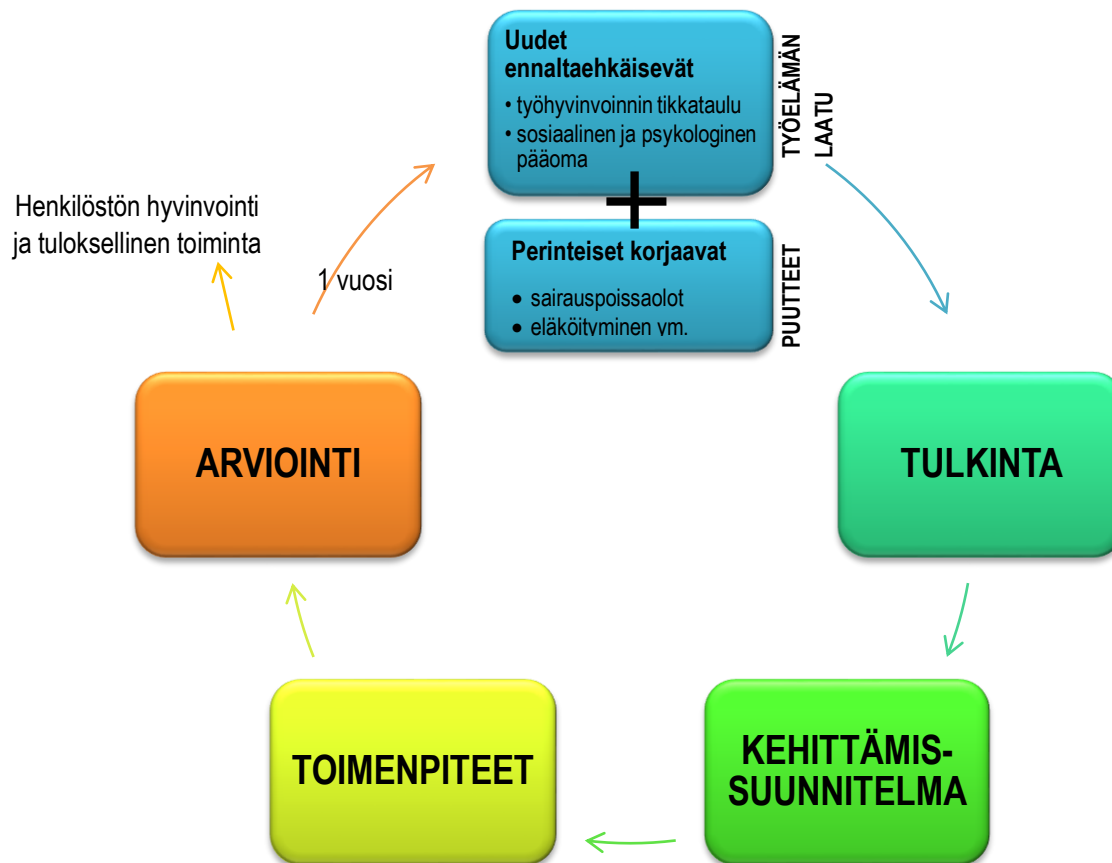
Jokaisella työyhteisön jäsenellä on itsellään keskeisin rooli hyvän arjen rakentamisessa. Työyhteisön todellinen voimavara on positiivisten ja hyvien asioiden esiin nostaminen. Härmäläisen (2005, 24–25) mukaan hyvää kannattaa kylvää, koska sillä on taipumus kertaantua. Ihminen voi itse valita,

suhtautuuko hän ympäristöönsä kielteisesti vai myönteisesti. Samalla hän voi tietoisien prosessoinnin avulla korjata omaa käyttäytymistään ja valita erilaisen suhtautumistavan asioihin.

2.5 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

Työhyvinvoinnin juurruttaminen työpaikan arkeen on haasteellista, vaativaa ja aikaa vievää. Juurruttamisessa pelkkä asioiden kirjaaminen ei riitä vaan toimintaohjeiden täytyy toteutua myös arjessa. Mikäli kirjatuille asioille ei käytännössä tehdä mitään, työpaikalla syntyy helposti ajatus siitä, että puhutaan hienoista asioista, mutta käytännössä mikään ei muutu. Työhyvinvoinnin kehittämisen ja työhyvinvointisuunnitelman haasteena onkin se, millä tavoin kirjatut asiat saadaan siirrettyä arkeen. Yhdessä kehittäminen ja henkilöstön vahva mukanaolo prosessissa auttaa toiminnan siirtymisessä arkeen. Lisäksi kehittämissuunnitelman alkuvaiheessa on hyvä toteuttaa kohteita, joista saatava hyöty näkyy heti. Näin työntekijät näkevät, että kehittämistä toteutuu käytännössä. Muutoksen kaikissa vaiheissa on tärkeää muistaa se tosiasia, että työntekijät ovat muutoksen tekijöitä. Työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, joten he osaavat sanoa kokemuksensa ja ammattitaitonsa perusteella, toimiiko ehdotettu muutos käytännössä vai ei. (Siljanen ym. 2012, 82.)

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi täytyy lähteä liikkeelle työntekijöiden omista lähtökohdista ja kriittisimmistä toiveista (kuvio 7). Koko työyhteisön tulisi yhdessä miettiä, mikä lisäisi hyvinvointia. Työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi on hyvä selvittää työhyvinvoinnin senhetkinen tila työyhteisökyselyllä, itsearviointeilla, kehityskeskusteluilla tai muulla tavoin. Suunnitelmassa kannattaa lisäksi hyödyntää mahdolliset aiemmat työhyvinvointisuunnitelmat, selvitykset ja muut työyhteisön käytännöt. Suunnitelma muodostuu kehittämiskohteiden kuvaamisesta, kehittämisensisällöstä, hyödyistä, esteistä, toimenpiteistä, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Kehittämistoimia kannattaa priorisoida, koska kerralla ei voida kehittää kovin montaa kohdetta. Työhyvinvointisuunnitelma olisi hyvä tehdä kalenterivuodeksi ja sen toteutumista kannattaa seurata toistuvissa palaverissa. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisen tavoitteena on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti sovittua päämäärää. (Manka 2012, 85–93; Siljanen ym. 2012, 14–15.)



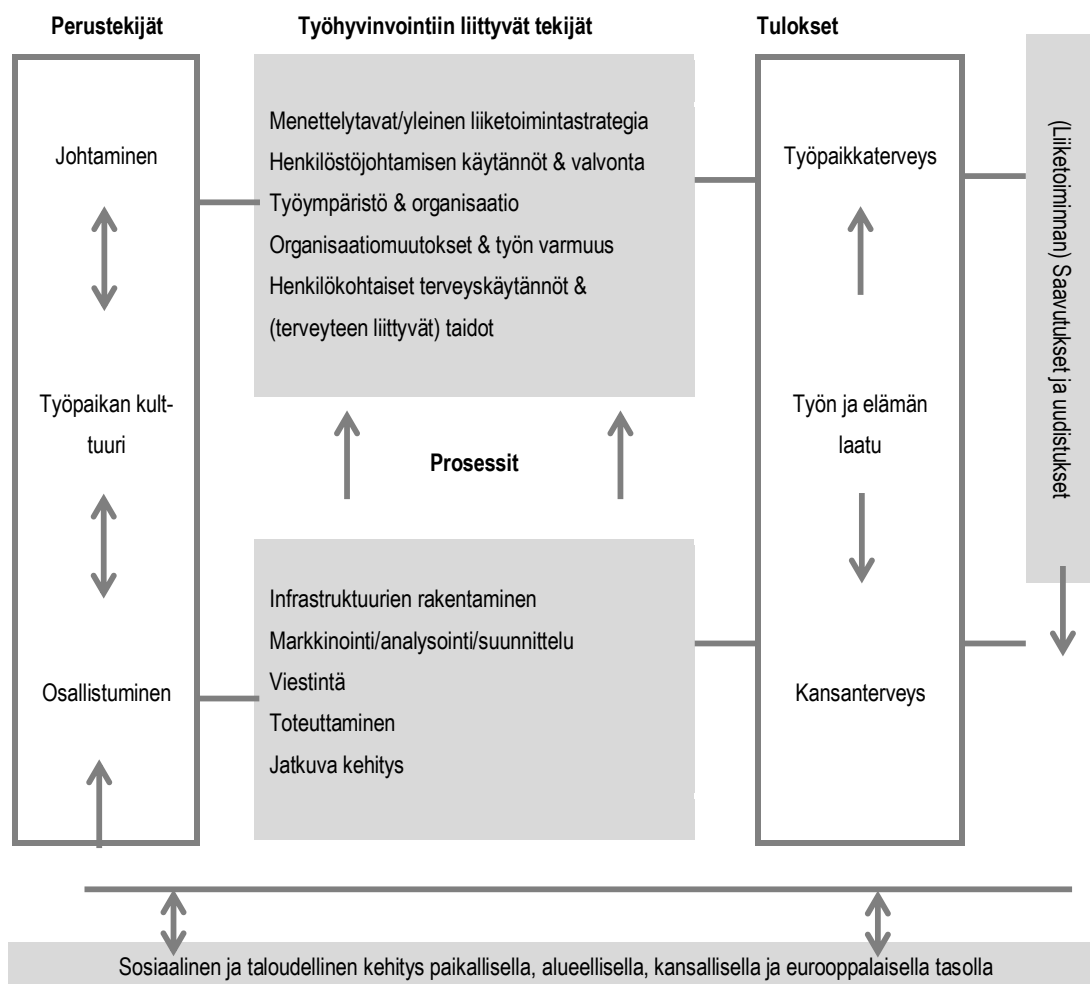
KUVIO 7. Työhyvinvoinnin kehittäminen (Manka 2012, 86)

Tavoitteiden asettamisessa on tärkeintä, että ne ovat realistisia, tarpeeksi konkreettisia, pieniksi pilkottuja, yhteisön voimin toteutettavissa ja niiden etenemistä pystytään seuraamaan. Yhteisesti asetettujen tavoitteiden toteutuminen tuo hyvää mieltä ja antaa uskoa tulevienkin hankkeiden onnistumiseen. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, on hyvä yhdessä analysoida siihen johtaneet syyt ja ottaa tapahtunut oppimisprosessina vastaisen varalle (Nykänen 2007, 115–117; Rauramo 2009, 1; Kaistila 2015, 14, viitattu 23.4.2015)

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa tehdessä ja toimeenpantaessa täytyy muistaa, että terveessä organisaatiossa on monia ulottuvuuksia ja kerroksia. Toimenpiteitä täytyy siis käynnistää organisaatio- ryhmä- ja yksilötasoilla. (Anttonen & Räsänen 2009, 21.)

2.6 Terveen organisaation tunnusmerkit

Anttonen ja Räsänen (2009, 11) ovat kuvanneet terveen organisaation tunnusmerkkejä suhteessa työhyvinvoinnin edistämiseen. (Kuvio 8) Terveen organisaation tunnusmerkkejä ovat laadukas johtaminen, hyvä työpaikan kulttuuri (yleiset uskomukset, vakaumukset, arvot, säännöt) ja osallistuminen organisaation päätöksentekoon. Työhyvinvoinnin perustekijöihin kuuluvat päätösten ja prosessien läpinäkyvyys, organisaation koko henkilöstön yhteydet toisiinsa, henkilökunnan jäsenten välinen luottamus ja yhteistyö (ilmapiiiri ja yhteenkuuluvuudentunne) sekä työntekijöiden arvojen yhdenmukaisuus organisaation tehtävien ja päämäärien kanssa (sitoutuminen). Muita terveen organisaation piirteitä ovat sosiaalinen turvallisuus (koulutus, asema, tulot), pysyvyys, työpaikan sosiaalisten kontaktien laatu, tehtävien järjestyminen, työpaikalla voimaantuminen, henkilökunnan ammattipätevyys sekä tunnetaidot eli pehmeä äly.



KUVIO 8. Eurooppalainen lähestymistapa työhyvinvoinnin edistämiseen (Anttonen & Räsänen 2009, 11)

Toimiva ja rakenteeltaan selkeä organisaatio edistää työntekijöiden työhyvinvointia (Ristioja & Tamminen 2010, 5). Työterveyslaitoksen (2014c) mukaan terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, yhteistyö sujuu ja ongelmista uskalletaan puhua. Hyvinvoivassa työpaikassa työn järjestelyissä, johtamisessa, työyhteisön toiminnassa sekä arjen vuorovaikutuksessa on panostettu siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada pärjäämisen kokemuksia. Terveessä työyhteisössä jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2014c, viitattu 23.4.2015)

Toimivan työyhteisön edellytys on johdon ja koko henkilöstön selkeä ja yhteinen näkemys siitä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitäisi ensisijaisesti tehdä ja saada aikaan. Tämän lisäksi työyhteisö tarvitsee tuekseen, tietyt kannattavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Toimiva työyhteisö syntyy jatkuvan arvioinnin, avoimen vuorovaikutuksen, yhteisten pelisääntöjen, selkeiden järjestelyjen hyvän johtamisen sekä työntekoa tukevan organisaation yhteisvaikutuksesta. (Järvinen 2009, 49, 85.)

Hyvän ja terveen työyhteisön kriteerejä on helppo kirjoitella ja listata. Niitä on kuitenkin vaikeampaa toteuttaa työelämässä. Kannattaa muistaa, että tavoitteena voi olla ihanteellinen työyhteisö, mutta usein myös riittävän hyvä on riittävästi. Taulukossa 3 on eroteltu ihanteellisen ja riittävän työyhteisön kriteerejä.

TAULUKKO 3. Ihanteellinen ja riittävän hyvä työyhteisö (Rytikangas 2011, 35–36; Klemelä 2006, 20)

Ihanteellinen työyhteisö	Riittävän hyvä työyhteisö
<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistetaan, että ihmiset voivat tehdä parhaansa. • Ihmiset voivat hyvin – hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvää tulosta. • Selkeät rajat ja toimenkuvat, niiden sisällä vapaus toimia. • Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä toiminnassa ja kohtaamisissa. • Rekrytoidaan asennetta, koulutetaan taitoja. • Juhlitaan virheitä ja kannustetaan: Rakasta työtäsi – hanki elämä! • Kannustetaan innovointiin – luomaan uudistuksia, uusia keksintöjä tai oivalluksia. etsitään hyviä ideoita – mistä tahansa lähteestä – ollaan rohkeita ja luovia niiden esittelyssä ja viedään oppia eteenpäin. Uskalletaan olla muutosagentteja omassa organisaatiossa ja muuallakin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sovittaa yhteen yksilön kyvyt ja työyhteisön vaatimukset. • Iloitsee onnistumisista. • Tulee vaikeuksissa. • Kunnioittaa erilaista osaamista ja erilaisia vahvuuksia. • Antaa kaksisuuntaista ja rehellistä palautetta, joka perustuu tosiasioihin. • Antaa mahdollisuuden tehdä työnsä niin hyvin kuin osaa ja kehittyä siinä. • Pystyy käsittelemään ristiriitoja – ei halvaannu pienistä kahakoista. • Antaa tilaa yhdessä olemiselle ja jakamiselle työnlomassa. • Tunnustaa ihmisen rajallisuuden – hyväksyy, ettei kukaan ole aina hyvässä terässä. • On turvallinen.

2.6.1 Hyvinvoiva työntekijä

Hyvinvoivat henkilöt ovat tyytyväisiä ja innovatiivisia, mikä vaikuttaa välittömästi myös organisaation tehokkuuteen ja tulokseen. Jos työntekijöillä on kokemus hyvinvoinnista, työ koetaan mielekkäänä ja työhön sitoudutaan. Hyvä henkilökohtainen fyysinen terveys on työssä jaksamisen perusta ja sen ylläpitämisestä tulee huolehtia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta terveyttä on kuitenkin tarkasteltava myös psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta. (Kuokkanen 2010, 53.) Työntekijän omalla perusasenteella on yhteys henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kokemiseen. Perusasenne kuvastaa suhtautumista elämään ja on pohjana sille, miten ihminen toimii toisten kanssa. Lisäksi se on yhteydessä henkilön arvoihin, ihmiskäsitykseen ja minäkäsitykseen. Jokaisen olisi hyvä pohtia ja tiedostaa, kertooko työstään myönteistä vai kielteistä tarinaa itselle ja toiselle. Myönteinen perusasenne elämään, toisiin ihmisiin ja työhön on tyypillistä työssä viihtyvälle henkilölle. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 178.)

Työhallinnan tunne on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin taustalla. Työhallinta on työntekijän kokemus siitä, miten hyvin hän hallitsee työnsä. Hyvään työhallintaan liittyy tavallista parempi tyytyväisyys, sitoutuminen työhön, työsuoritus ja työmotivaatio sekä vähempi fyysinen ja psyykinen oireilu sekä vähäisemmät poissaolot. Niitä voidaan tukea työn vaatimusten ja hallintakyvyn vastaavuudella. Työn sisällöllinen arviointi ja siitä lähtevä kehittämisen tarpeiden tunnistaminen ovat työhallintaa edistäviä tekijöitä. Hyvinvointiin ja työhyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin myös moni muu tekijä kuin työ. On tärkeämpää puhua elämänhallinnasta työhallinnan sijaan. Elämänhallinta on vastuuta omasta elämästä ja siihen sisältyy omien taitojen ja osaamisen tiedostaminen, kehittäminen ja soveltaminen. Siihen liittyvät fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joilla yksilö pystyy käsittelemään haasteitaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. (Hämäläinen & Lantta 2008; Manka 2012, 58; Sydänmaanlakka 2006, 36.)

Elämänhallinta on suoraan yhteydessä moniin työhyvinvointia ennakoiviin tekijöihin, kuten kasvumotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Vahvan hallinnan tunteen omaava ihminen näkee työympäristönsä ja esimiestoiminnan myönteisempänä kuin ihminen, jolla hallinnan tunne on huono. Hallinnantunne vaikuttaa siis ratkaisevasti hyvinvointiin - mitä enemmän ihminen kokee voivansa vaikuttaa elämäänsä ja työhönsä, sitä paremmin hän jaksaa. Jos hallinnantunne puuttuu, ihminen voi olla passiivinen ja odottaa ulkopuolista ohjausta. Usein tähän liittyy myös korkeampi sairastavuus, masentuneisuus ja stressaantuneisuus. Toisaalta eri ihmiset kohtaavat uhat ja mahdollisuudet eri tavoin: tietyt työn tai työyhteisön piirteet voivat aiheuttaa toisessa stressireaktioita kun joku toinen ei rasitu niistä lainkaan. (Manka 2012, 58; Manka 2010, 153, 157–158.)

Päivähoitohenkilöstön työhyvinvointi ja varhaiskasvatuksen laatu ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Henkilöstö, joka kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi sekä laadukkaasti toteutetuksi viihtyy työssään. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen puolestaan innostavat henkilöstöä tekemään parhaansa ja luovat varhaiskasvatuksen laadukkuudelle oleellisen tärkeän hyvän ilmapiiri. Varhaiskasvatuspalveluiden tärkein voimavara onkin hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö. (Ristioja & Tamminen 2010, 4-5.)

2.6.2 Alaistaidot ja työyhteisötaidot työhyvinvoinnin edistäjinä

Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla: esimiestä ja työkavereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Alaistaitojen vähimmäisvaatimus on, että tekee oman työnsä hyvin, mutta työhyvinvoinnin kannalta se ei riitä. Hyvinvoivissa yksiköissä tuotetaan oman työn hyvin tekemisen lisäksi runsaasti työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä alaistaitoja. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4.)

Alaistaitojen minimivaatimus tulee lainsäädännöstä, jossa työntekijän roolia ja vastuuta hahmotellaan seuraavasti: työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta, pidättäydyttävä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta ja toimitettava muutenkin asemansa mukaisesti (Työsopimuslaki 55/2001, 3: 1-5). Lisäksi työntekijä ei saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti (Työturvallisuuslaki 2002, 4: 18–23).

Keskinen (2005) määrittelee alaistaidoiksi velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyön työkaverien ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisun asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisen osallistumisen työpaikan kehittämistyöhön. Alaistaidot tarkoittavat myös keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta ensinnäkin johtamiseen (esimies-alaisuuteeseen) ja toiseksi perustehtävän tekemiseen. Alaisen rooliin kun liittyy oletus vähintään kahdesta velvollisuudesta: johdettavana olemisesta (riippumatta siitä, millaisena johtajuus nähdään) ja perustehtävän tekemisestä.

Alaistaito on siis sellaista tahdikkautta tai hienovaraisuutta, joka edistää hyvinvointia työpaikalla. Se kattaa niin tiskikoneen tyhjennyksen ja oman toimintaympäristön estetiikasta huolehtimisen kuin kyvyn ilmaista rakentavasti mielipiteensä ja viedä asioita eteenpäin. Se on myös kykyä ja halua tukea ja auttaa työtovereita. Alaistaito on kuitenkin ennen kaikkea tapa suhtautua omaan tehtävään, työkavereihin ja esimiehiin. (Klemelä 2006, 27, viitattu 21.4.2014.)

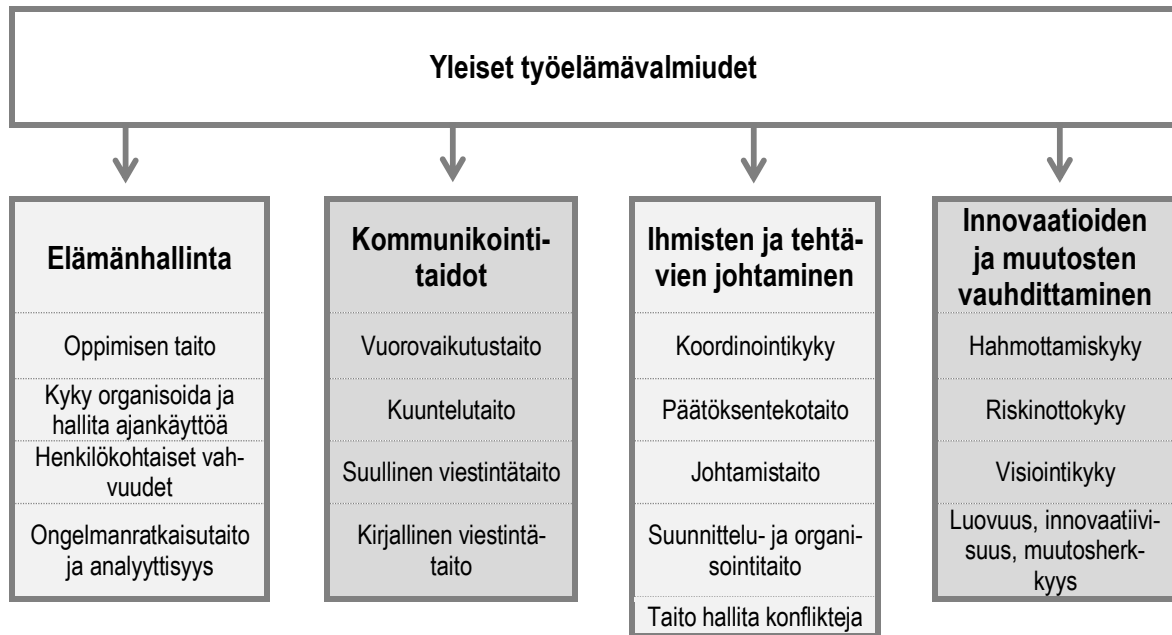
Kun puhutaan alaistaidoista, sana alainen viittaa esimiesroolin vastinpariin. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaisuuden, jossa esimiehen tulee ottaa johtajuus ja käyttää johto-oikeuttaan. Alaisuuden omaksuminen edellyttää työntekijältä esimiehen vallankäytön hyväksymistä: esimiehellä on oikeus määrätä hänen työtehtävistään, tehdä hänen työtään, työuraansa, palkkausta koskevia päätöksiä sekä valvoa ja arvioida hänen toimintaansa ja työsuorituksiaan. Työntekijän

täytyy suostua johdetuksi, mutta ymmärtää samanaikaisesti, että se ei tarkoita alistumista ja nöyristelyä vaan hyvin oma-aloitteista, vastuullista ja aktiivista toimintaa. (Järvinen 2009, 49, 73; Keskinen 2015, 27.)

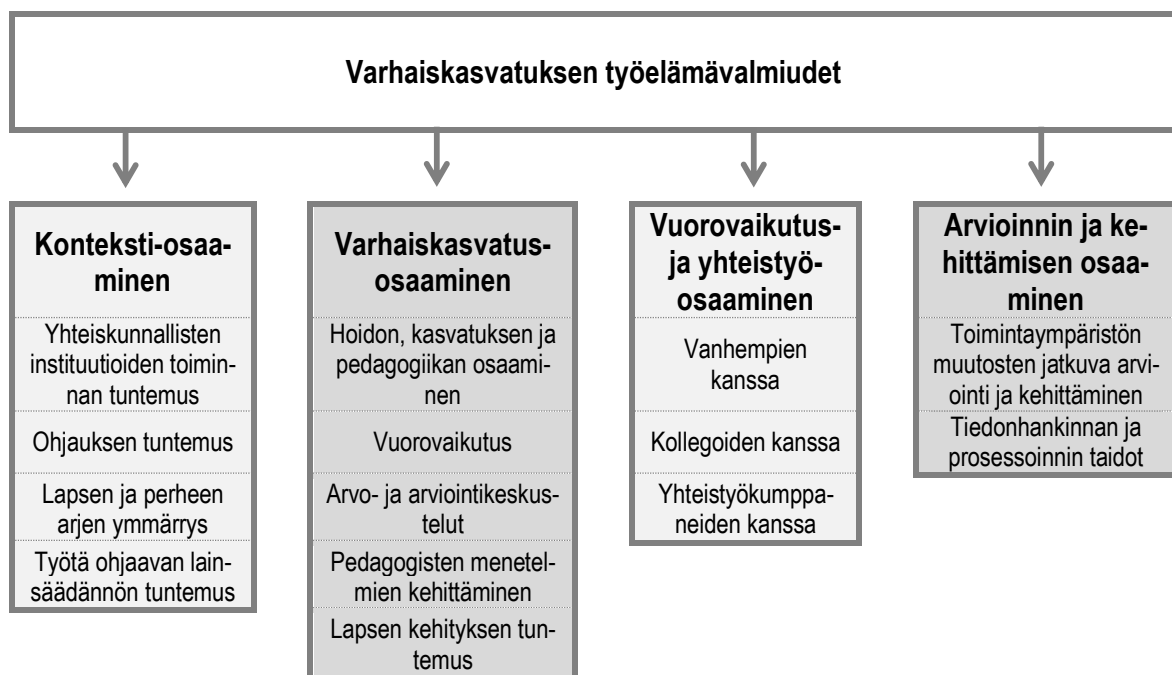
Rehnbäckin ja Keskisen (2005, 26–27) tutkimus osoittaa, että alaistaidot ovat yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin. Alaistaitoja kannattaa kehittää, koska ne edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuottavat työhyvinvointia. Samoin kannattaa edistää työhyvinvointia, koska se auttaa työntekijöitä kehittämään alaistaitojaan. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset (mm. persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) että yhteisölliset (mm. ilmapiiri ja esimies työ) tekijät. Tämä asettaa velvoitteen sekä esimiehille että työntekijöille: työntekijän on vaikeata kehittää ja toteuttaa alaistaitojaan huonon esimiehen alaisuudessa, toisaalta hyväkään esimies tai alaistaidoiltaan taitava kollega ei pysty opettamaan työntekijälle alaistaitoja, mikäli työntekijällä ei ole motivaatiota kehittymiseen. Alaistaitojen kehittymiseen voi vaikuttaa myös työpaikan kulttuuri. Alaistaitoja tukevassa työkulttuurissa vastuullisten toimintatapojen opetteleminen ja toteuttaminen on yhteisöllinen oletus.

Työssä menestyminen, työelämän haasteista selviytyminen, työtehtävissä onnistuminen ja työssäjaksaminen edellyttävät työntekijältä työelämävalmiuksia. Ruohotie ja Honka (2003, 62) ovat määritelleet yleiset työelämävalmiudet (kuvio 9), jotka koostuvat elämäntaitaidoista, kommunikointitaidoista, ihmisten ja tehtävien johtamistaidoista sekä valmiudesta vauhdittaa innovaatioita ja muutoksia.

Karila ja Nummenmaa (2001, 26–35) ovat tarkastelleet työelämävalmiuksia varhaiskasvatuksen kontekstissa. Päiväkotityössä on joitakin erityisiä osaamisalueita, jotka ovat varhaiskasvatustyössä tarvittavia keskeisiä taitoja ja valmiuksia: kontekstiosaaminen, varhaiskasvatusosaaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen sekä arvioinnin ja kehittämisen osaaminen (kuvio 10).



KUVIO 9. Yleiset työelämävalmiudet (Ruohotie & Honka 2003, 62)

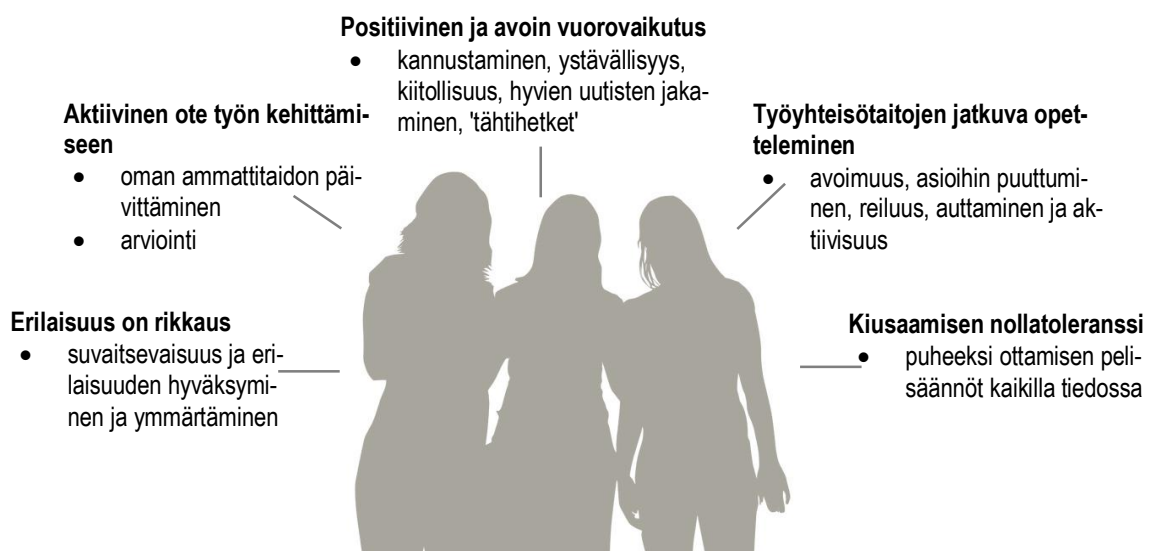


KUVIO 10. Varhaiskasvatuksen työelämävalmiudet (Karila ja Nummenmaa 2001, 26–35)

Työntekijältä edellytetään alaistaitojen lisäksi työyhteisö- ja tiimityötaitoja, jotta työskentely olisi tuoksellista ja työssä voisi kokea hyvinvointia. Työyhteisötaidot kuvaavat työntekijän taitoja, joilla

hän voi edistää omaa onnistumistaan ja hyvinvointiaan työssä. Omien työyhteisötaitojen kehittäminen edellyttää yksilöltä vastuun ottoa työhyvinvoinnistaan ja itsensä kehittämisestä oman toiminnan ja ajattelun reflektoinnin kautta. Työyhteisötaitoja ovat muun muassa hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen, vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, käytöstavat, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ymmärrys yhteisten pelisääntöjen merkityksestä työyhteisölle, taloudellisuudesta ja työn sujuvuudesta huolehtiminen, ammatillisuus sekä empaattisuus. Työyhteisö- tai alais- taitojen kehittyminen lisää organisaation tehokkuutta ja niillä on yhteys myös työyhteisön ja yksilön hyvinvointiin. (Aarnikoivu 2010, 16; Suutarinen 2010, 24 - 28.)

Hyvät työyhteisötaidot ovat vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työtovereihin, itseensä ja työhön. Työyhteisötaitoisen työntekijän ominaisuuksia ovat aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen sekä oman ammattitaidon jatkuva päivittäminen. Hänellä on kyky arvioida omaa kehittymistään ja peilata tätä työn tavoitteisiin. Lisäksi hänellä on myönteinen ja rakentava asenne sekä avoimuus puuttua asioihin. Työyhteisötaitoinen työntekijä luo omalta osaltaan yhteishenkeä, johon kuuluvat toisten huomioonottaminen, kohteliaisuus, arvostus ja kunnioitus. Hän tulee, kannustaa ja kantaa vastuuta ja huolehtii näin myös työkavereistaan ja esimiehestään. Työyhteisötaidot tukevat nimenomaan ajatusta, että työntekijä on itse vastuussa omasta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan. Hyvinvoiva työntekijä hallitsee työyhteisötaitoja, omaa hyvän itsetuntemuksen ja huolehtii itsestään. (Kuvio 11) (Manka 2012, 122–129; Vesterinen 2010, 116 - 117.)



KUVIO 11. Työyhteisötaidoilla työhyvinvointia (Manka 2012, 138; Vesterinen 2010, 116-117)

Päiväkodin arki perustuu lastentarhanopettajista ja lastenhoitajista koostuvien moniammatillisten kasvattajatiimien yhteistyöhön ja vuorovaikutukselliseen toimintaan. Tässä opinnäytetyössä tiimi tarkoittaa yhden lapsiryhmän kasvattajista koostuvaa ryhmää, jossa on lastentarhanopettajia, lastenhoitajia ja ryhmäavustajia. Tiimin sisällä työskentelee useampia työpareja. Tiimit vastaavat lapsiryhmän hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta sekä yhteistyöstä vanhempien kanssa. Varhaiskasvattajan työpäivästä valtaosa kuluu tämän tiimin parissa työskennellessä. Yhdessä päiväkodissa voi olla useita erilaisia tiimejä. Tämän tutkimuksen päiväkodissa on viisi erilaista tiimiä, joissa on 3-6 kasvattajaa. Nämä tiimit muodostavat työyhteisön yhdessä yksikön esimiehen ja varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa.

Työyhteisötaidot ovat tiimityön perusta. Hyvät työyhteisötaidot omaavan tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteisöön ja panostavat voimavarojaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisessa tiimissä on vahva yhdessä tekemisen ajatus ja hyvä sosiaalinen vuorovaikutus. Sosiaalinen vuorovaikutus ilmenee yhteisenä toimintana, sosiaalisena tukena sekä kokemusten ja tiedon jakamisena. Tällöin yksilöllinen ja yhteisesti jaettu ymmärrys lisääntyvät ja ryhmän erilaisuus nähdään voimavarana. (Nummenmaa ym. 2007, 24.) Varhaiskasvattajien tiimissätoimimisen taidot ovat välttämättömiä ammatillisen osaamisen vaatimuksia (Kupila 2007, 117).

Hyvin toimiva tiimityö edellyttää tiimin sisäisten tehtävien jakamista tarkoituksenmukaisesti. Jokaiselle tiiminjäsenelle olisi hyvä luoda sellainen tehtäväkuvaus ja vastuualue, joka palvelee tiimin yhteisen päämäärän saavuttamista. Tämä mahdollistaa tiimin jäsenen osaamisen, erityistaitojen ja erityisten mielenkiinnonkohteiden hyödyntämisen. Tiimityön toimivuuden kannalta olisi tärkeää selvittää jokaisen jäsenen erilaiset osaamisalueet, persoonalliset ominaisuudet, keskinäiset eroavaisuudet, mielenkiinnonkohteet sekä lahjakkuudet ja kehittymiskohteet. Näiden ominaisuuksien yhteensovittamisen ja tasapainottamisen jälkeen tiimistä tulee monipuolinen yksikkö, joka kykenee vastaamaan haasteisiin. Tällöin viihtyvyys ja työtyytyväisyys työssä lisääntyvät ja se taas vaikuttaa positiivisesti työssäjaksamiseen. (Salomäki 2002, 16–17.)

Tiimityötaidot sekä työn jakamisen ja organisoimisen kyvyt ovat tärkeitä taitoja, kun työhön halutaan sujuvuutta ja hyvää työntekemisen ilmapiiriä. Varhaiskasvatuksen toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittäminen vaativat koko tiimin yhteistä aikaa. Tiimityön kehittymistä ja sujumista helpottaa, jos sen ympärille on luotu selkeät yhteistyön rakenteet, jotka mahdollistavat säännöllisten tiimipalaverien pitämisen. (Happo 2006, 157.)

Päiväkotikulttuurissa elää samanaikaisesti erilaisia ja eri aikakausilta juontavia tulkintoja päiväkodista, päiväkotityöstä ja varhaiskasvatuksen pedagogiikasta (Karila & Kupila 2010, 69). Tämä asia voi olla sekä tiimin vahvuus että kompastus. Varhaiskasvatuksen alalla on työntekijöitä eri sukupolvista. Toisilta sukupolvilta oppiminen edellyttää tasavertaista kunnioitusta, osallistumista ja kommunikointia, mikä tarkoittaa omien näkemysten kertomista ja jakamista toisten kanssa (Karjalainen 2010, 84). Tällöin pitkään työelämässä ollut voi jakaa tietoa, etenkin varhaiskasvatuksen hiljaista tietoa, työuraansa aloittavalle. Tasavertainen mentorointisuhde tarjoaa kuitenkin oppimisen mahdollisuuden myös kokeneemmalle ammattilaiselle, koska työelämäänsä aloittelevalla on annettavana tuoreita näkökulmia ja mieleipiteitä. (Kupila 2007, 114; Karjalainen 2010, 84.)

Toimivalle yhteisölle tyypillinen piirre yhteenkuuluvuuden tunne eli on me-henki, joka voidaan ymmärtää yhteisön jäsenten välisenä tunnesiteenä. Yhteenkuuluvuuden sisältyy monia sosiaalisen toiminnan ulottuvuuksia, kuten yksilön tarve kuulua ja tulla hyväksytyksi yhteisöön sekä sitoutuminen yhteiseen toimintaan ja arvoihin. Me-henki vaikuttaa vahvasti yhteisön toimintaan ja sitä kautta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. (Nummenmaa ym. 2007, 23) Hyvä työilmapiiri näkyy työtä tehdessä työnä, hyvänä mielenä ja innostuksena. Jos työpaikan ihmissuhteet toimivat ja jokainen kokee voivansa vaikuttaa yhteisen työelämän kehittämiseen, työyhteisössä voidaan yleensä hyvin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8-9).

2.6.3 Esimiestaidot työhyvinvoinnin edistäjänä

Työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkein tekijä on työntekijän suhde lähimpään esimieheensä. Mitä paremmin esimies osaa tunnistaa yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia, sitä todennäköisemmin he pystyvät luomaan työtiimin, jossa työntekijän hyvinvoinnista tulee olennainen osa työn valmiiksi tekemistä. Esimiehen hyvä toiminta työyhteisössä mahdollistaa osaamisen käytön ja kehittymisen sekä vähentää stressikokemuksia. Hänen rooli on siten merkityksellinen työntekijöiden hyvinvoinnin ja työpaikan ilmapiirin kannalta. (Anttonen & Räsänen 2009, 30; Nakari 2003, 127.)

Esimiehen tärkein tehtävä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteuttamista. Hyvä esimies edistää hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä sekä kohtelee työyhteisönsä

jäseniä tasapuolisesti ja samanarvoisesti. Lisäksi hän huolehtii siitä, että työntekijät voivat suoriutua työstään. Samanaikaisesti hän ymmärtää velvollisuutensa tukea henkilöstön etenemismahdollisuuksia työuralla heidän kykyjensä mukaan. Edellä mainittujen ominaisuuksia kutsutaan esimiehen yleisvelvoitteiksi. (Järvinen 2009, 59, 71.)

Esimiestyössä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan hyödyntämään osaamistaan, kokemustaan, ammattitaitoaan ja luovuuttaan työyhteisön perustehtävän suuntaan. Esimies asettaa yhteistyössä alaisille ja tiimeille heidän toimintaansa ohjaavat selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet, tehtävät ja pelisäännöt. Toimivan työyhteisön kannalta on tärkeää, että esimies seuraa sovittujen toimintamallien noudattamista sekä työnjaon tasapuolisuutta. Tämä edellyttää, että esimies on riittävän lähellä ja helposti lähestyttävissä, jotta ongelmatilanteisiin voidaan puuttua riittävän nopeasti. (Järvinen 2009, 59, 65–66.)

Hyvän johtamisen ja uusien työmenetelmien avulla voidaan lisätä henkilöstön osaamista, jaksamista, työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia monitahoisten työympäristön muutosten ja kasvaneiden osaamisen vaateiden alla. Yhteisöllinen kehittäminen ja yhteiset toimintamallit työssä yhtenäistävät ja lisäävät varhaispedagogista osaamista eri koulutustaustaisten ja eri työntekijäsukupolvien keskuudessa. Samankaltaiset toimintatavat tuovat jatkuvuutta työkokemukseltaan eri-ikäisten työntekijöiden toimintatapoihin, mikä lisää lasten näkökulmasta varhaiskasvatusympäristön ennakoitavuutta ja turvallisuutta. (Hujala & Fonsén 2012, 7.)

Esimiehenä olemiseen voidaan liittää tiettyjä tehtäviä ja rooleja, jotka sopivat lähes poikkeuksetta kaikkiin esimiesmalleihin ja organisaatioihin. Räsänen (2009, 28–29) on jaotellut esimiehen tärkeimmät roolit päivittäisessä johtamisessa suorituksen ohjaajan, sparraajan, strategian ymmärtäjän, puheeksi ottajan, kuuntelijan ja keskustelijan, pysäyttäjän, palaverien ohjaajan sekä palautteen antajan osa-alueisiin (kuvio 12). Kun esimies käyttää aktiivisesti näitä hänelle kuuluvan vallan eri muotoja perustehtävän toteuttamiseksi, hän luo samalla työpaikalle työn sujumista ja yhteistyötä edistävät puitteet, joissa työntekijän on hyvä tehdä työtä. Tällöin työyhteisön jäsenet voivat keskittyä omiin tehtäviinsä ja heidän ei tarvitse käyttää aikaa ja energiaa asioihin, jotka eivät kuulu heidän vastuulleen. Toisin sanoen esimiehen vallankäyttö on parhaimmillaan erittäin myönteinen asia, joka edistää työyhteisön työssä viihtymistä ja jaksamista. Esimiehen tehtävänä on edistää hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä sekä huolehtia siitä, että työntekijät voivat suoriutua työstään. (Järvinen 2009, 71.)



KUVIO 12. Esimiehen roolit päivittäisjohtamisessa (Räsänen 2009, 29)

Nivala (2006, 134–138) on nostanut esille julkisen sektorin johtamiseen liittyvät haasteet: ihmisten johtamisen eli esimiestyön selkeämpi tiedostaminen, johtajan monien roolien selkeyttäminen ja asiakkuus-käsitteen täsmentäminen. Julkiselle sektorille on lisäksi kasaantunut yksityistä puolta enemmän tiettyjä haittoja, kuten heikkopalkkakehitys, kiire, työuupumuksen pelko ja pätkätyöt. Viime vuosikymmeninä julkishallinnon ja sitä myöten päivähoiton työnjakoa on uudistettu ja tämä on johtanut uudenlaiseen johtajuusajatteluun. Ennen päiväkodin lastentarhanopettaja teki ryhmässä olon ohella johtajan tehtäviä. Sitten tuli päiväkodin johtaja, joka yritti samanaikaisesti toimia lastentarhanopettajana. Tänä päivänä päiväkodin johtajat ovat usein hajautettujen organisaatioiden johtajia eli heidän työpanoksensa pirstaloituu useiden yksiköiden välille. Päiväkotijohtajuudelle on ominaista matala organisaatio ja hävitetty johtajuus. Nämä tuovat arkeen omat erityishaasteensa: päiväkotityö on voimakkaasti tiimiytynyttä ja päiväkodin johtajalla ja hänen alaisillaan on usein samantasoinen peruskoulutus, jolloin johtajuuden ottaminen voi olla hyvin vaikeaa. (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013, 18, viitattu 23.4.2015.)

Hyvin johdetussa varhaiskasvatuksessa johtamisen laatu näkyy lapsen hyvinvointina ja lapsikoh-
taisen varhaiskasvatussuunnittelun toteutumisena arjen käytännöissä. Pedagogisen johtajuuden

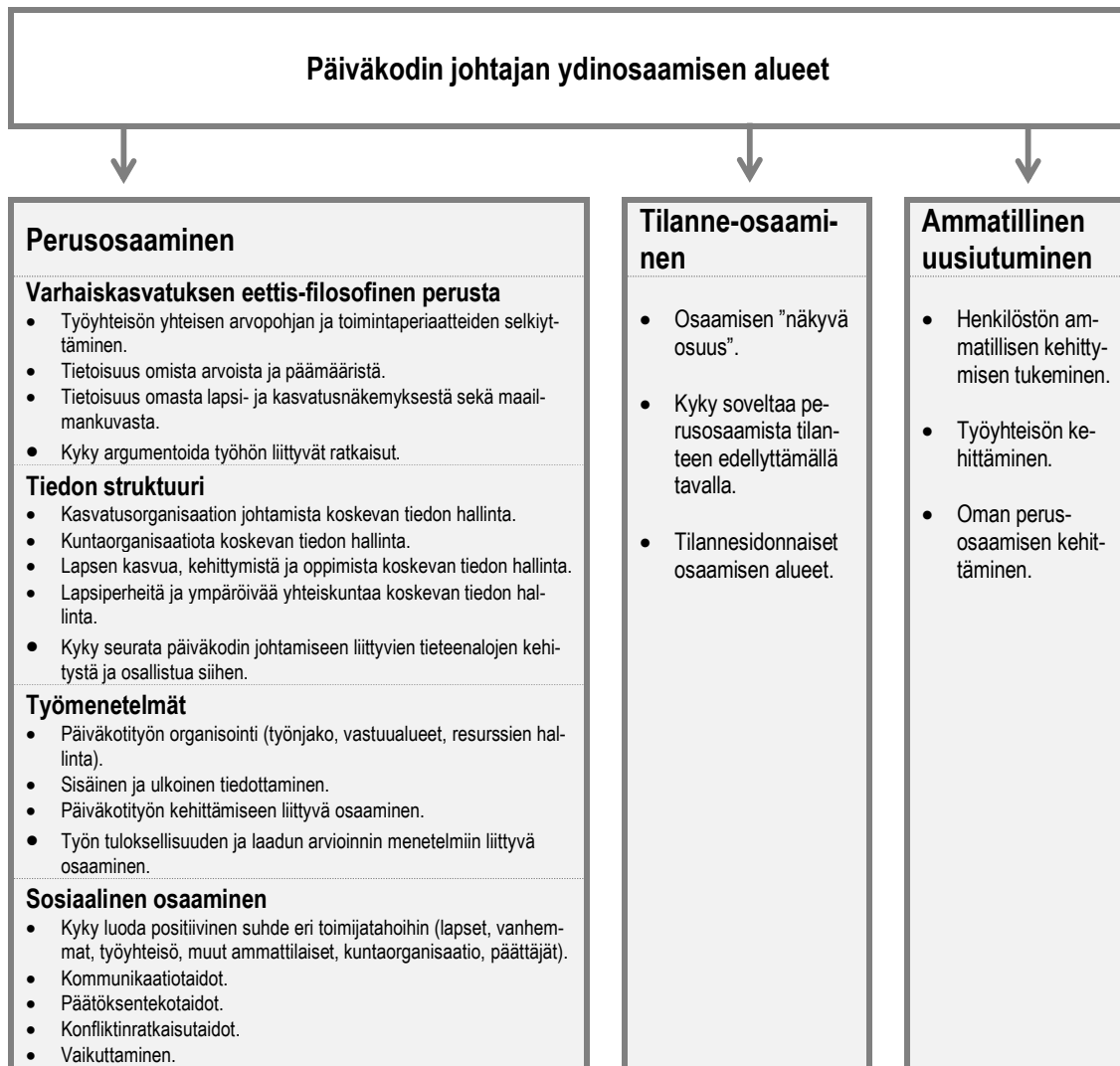
kehittämällä edistetään lasten hyvinvointia sekä tuotetaan työhyvinvointia johtajille ja henkilöstölle. Kehittämistyöllä edistetään myönteistä oppimista työyhteisössä. (Hujala & Fonsén 2012, 2, viitattu 21.4.2014.)

Päiväkodin johtajuus voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: palveluorganisaation johtaminen, työyhteisön johtaminen, kasvatus- ja opetustoiminnan johtaminen eli pedagoginen johtaminen, työntekijöiden ja työyhteisön osaamisen kehittäminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen. Päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta. (Puroila 2004, 21, viitattu 21.4.2014; Ristioja & Tamminen 2010, 20) Päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu kaikesta päiväkodin toiminnasta. Tämä vastuu on olemassa riippumatta siitä, minkälainen johtamistyyli ja organisaatiokulttuuri päiväkodeissa vallitsevat. (Puroila 2004, 21, viitattu 21.4.2014.)

Yksi päiväkodin johtajuuden osa-alueista on pedagoginen johtajuus. Se tarkoittaa vastuuta varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittämisestä, henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Varhaiskasvatuksen perustehtävän, lapsen kasvun, hoivan ja opetuksen tukeminen määrittää johtajuutta kaikilla sen tasoilla ja kaikessa päätöksenteossa. Johtajan täytyy siis itse uskoa valitsemiinsa pedagogisiin ratkaisuihin, kehittää koko päiväkodin toimintaa niiden pohjalta sekä saada henkilöstö keskustelemaan eri vaihtoehtoista ja sitoutumaan valittuihin pedagogisiin linjauksiin. Pedagoginen johtajuus näkyy vuorovaikutuksellisenä ja aktiivisena osallistumisena. Pedagogista toimintaa ohjaavat ihmis- ja oppimiskäsitykset sekä arvot ja asenteet. Pedagogisen johtamisen ytimessä ovat henkilökunnan kanssa käytävät säännölliset arvokeskustelut, joissa sovitaan yhtenäisestä työkulttuurista, kehitetään toimintatapoja ja –periaatteita. (Ristioja & Tamminen 2010, 21–22)

Laadukas varhaiskasvatus tarvitsee laadukasta johtajuutta. Jaetussa johtajuudessa pedagoginen johtajuus asettuu kaikkien yhteiseksi vastuuksi laadukkaasta toiminnasta yksikössä. Pedagoginen johtaminen fokuoittuu päiväkodin johtajalla ihmisten ja toiminnan johtamiseen. Johtaja vastaa pedagogisen näkökulman toteutumisesta kaikessa johtamistoiminnassa. Yksi johtajan pedagogisen johtajuuden tärkein työkalu on yksikön varhaiskasvatussuunnitelma-prosessi, joka takaa varhaiskasvatuksen sisällöllisen laadun. Henkilöstön pedagoginen johtajuus on perustehtävän laadukasta toteuttamista ja lapsen arvostavaa kohtaamista. (Fonsén 2008; Hujala & Fonsén 2012, 2, viitattu 21.4.2014.)

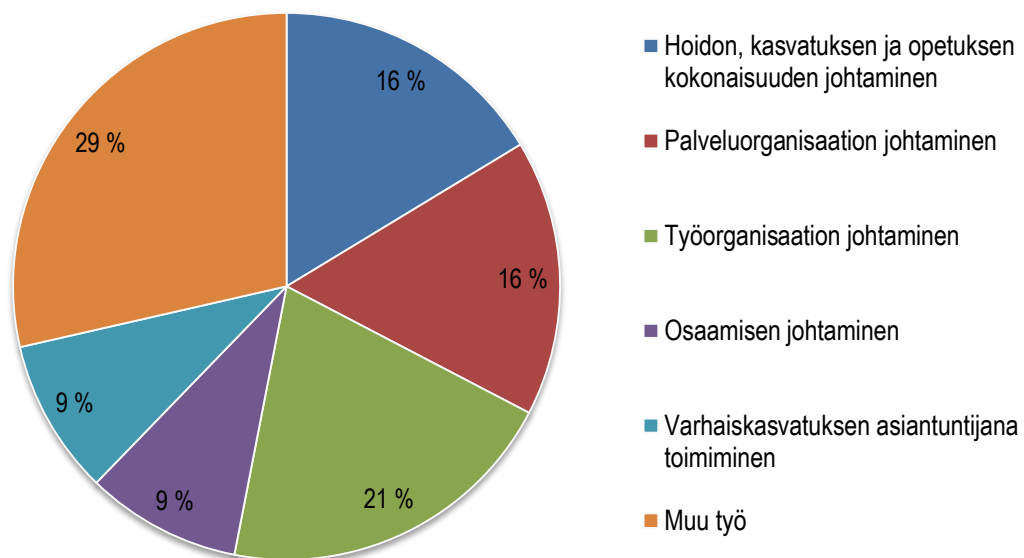
Päiväkodin johtajan ydinosaaminen jakautuu perusosaamiseen, tilanneosaamiseen ja ammatilliseen uusiutumiseen (kuvio 13). Perusosaaminen koostuu varhaiskasvatuksen eettis-filosofisesta perustasta, tiedon struktuurista, työmenetelmistä ja sosiaalisesta osaamisesta. Näiden lisäksi oleellista on myös ns. näkyvä osaaminen eli tilanneosaaminen. Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa johtajan täytyy kokoajan kehittää itseään ja kantaa vastuu myös henkilöstön ammatillisesta kehittämisestä. (Puroila 2004, 22, viitattu 21.4.2014.)



KUVIO 13. Päiväkodin johtajan ydinosaamisen alueet (Puroila 2004, 23, viitattu 21.4.2014)

Päiväkodin johtaminen ja johtajuus ovat muuttuneet merkittävästi viimeisen vuosikymmen aikana. Johtajan tehtävät ovat moninaistuneet ja vastuu on kasvanut. Yhä useammin johtaja käyttää työaikaansa muuhun kuin perustehtävän hoitamiseen. Useaan yksikköön hajautettu johtajuus vaatii johtajalta entistä laajempaa varhaiskasvatus- ja päivähoitopalvelujen sisällön, erityiskysymysten, sopimusmääräysten ja säädösten hallintaa. Päiväkodin johtajalla on siis oltava vahva ammattitaito, jotta hän selviytyy laajan ja monimuotoisen työnkuvan hoitamisesta ja kasvaneesta vastuusta. (Vesalainen, ym. 2013, 18, viitattu 23.4.2015.)

OAJ:n tekemän selvityksen mukaan päiväkodin johtajien viikkotyöaika jakautuu epätasaisesti johtamisen ja muun työn kesken. Johtajat käyttävät vähiten aikaa osaamisen johtamiseen (4h) sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijatehtäviin (5h). Palveluorganisaation johtamiseen sekä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen käytetään keskimäärin seitsemän tuntia ja työorganisaation johtamiseen kuluu noin yhdeksän tuntia viikossa. Suurin osa työajasta (12,5h) kuluu muuhun työhön. (Kuvio 14) (Vesalainen ym. 2013, 8, viitattu 23.4.2015.)



KUVIO 14. Päiväkodin johtajien eri osa-alueisiin käytetyn ajan jakautuminen viikossa (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013, 8, viitattu 23.4.2015)

Edellä esitettyjen johtamisen, ydinosoamisen ja konkreettisen ajankäytön jaotteluiden avulla voidaan todeta, että päiväkodin johtajuudessa on suuria ristiriitaisuuksia. Esimiehet joutuvat karsimaan työpanostaan hyvin erilaisiin asioihin omasta tahdostaan riippumatta. Tämä muu työ vie ai-

kaa työyhteisöltä ja sen kehittämiseltä, myös työhyvinvoinnin kehittämiseltä. Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu työyhteisön kaikille jäsenille, viime kädessä esimies on työhyvinvoinnin edistämisen tärkein vaikuttaja ja päävastuun kantaja (Rauramo 2012, 130).

Työhyvinvoinnin syntymiseen tarvitaan jatkuvasti systemaattista johtamista, strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvoinnin arviointia (Manka ym 2007, 7). Työhyvinvoinnin johtaminen on sisällytettävä työn sisältöön ja prosesseihin, työyhteisön toimintaan, työvälineisiin ja -ympäristöön sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostunut esimies on kiinnostunut työyksikkönsä toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoimintansa kehittämisestä. Tällaisella esimiehellä on kyky arvioida ja pohtia työyksikön kokonaistilannetta, rohkeutta oman esimiestoiminnan arviointiin, valmius kohdata sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta ja ennen kaikkea halu toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Rauramo 2012, 131.)

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoitteena on kehittää erään päiväkodin työhyvinvointia yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kehittämistyöhöni sisältyvän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata päiväkodin työhyvinvoinnin tilaa henkilöstön kokemana. Tarkoituksena on myös kuvata ne henkilöstön vahvuudet työntekijöiden näkökulmasta, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää aiempaa paremmaksi. Lisäksi tarkoituksena on kuvata ne henkilöstön kokemat työhyvinvointiin liittyvät epäkohdat, jotka ovat yhteisesti korjattavissa ja sovittavissa.

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä asiat edistävät työhyvinvointia päiväkodissa henkilöstön kokemuksen mukaan?
2. Mitkä asiat vähentävät työhyvinvointia päiväkodissa henkilöstön kokemuksen mukaan?
3. Mitkä ovat työhyvinvointia edistävät voimavarat päiväkodissa henkilöstön näkökulmasta?
4. Mitä työntekijät ovat valmiita tekemään työhyvinvointinsa edistämiseksi?
5. Mitkä ovat päiväkodin työhyvinvoinnin tulevaisuuden visiot?

Kehittämistyön toisessa vaiheessa tavoitteena on laatia yksikön työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin portaatt-mallia mukaillen yhdessä esimiehen ja henkilökunnan kanssa.

Kolmannessa vaiheessa kehittämistyöni tulosten avulla on tarkoitus käynnistää positiivinen muutokset yksikön työhyvinvoinnin osa-alueella.

Työhyvinvoinnin portaatt-malli antaa esimiehille menetelmän työhyvinvoinnin johtamiseen, kehittämiseen ja arvioimiseen. Sen avulla pystytään kehittämään yksilön, työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvointia. Yksikön esimiehen toiveena oli saada tämän prosessin myötä jokin konkreettinen työkalu työhyvinvoinnin kehittämistä, arvioimista ja johtamista varten. Lisäksi hän saa valmiin kyselypohjan, jota hän voi hyödyntää jatkossa yksikkönsä työhyvinvoinnin arvioimiseen ja kehittämiseen. Yksikön esimies saa tutkimustulosten myötä tuoretta tietoa yksikkönsä työntekijöiden nä-

kemyksistä ja kokemuksista. Tutkimustulokset tulevat olemaan hänen ja henkilöstön hyödyksi heidän suunnitellessaan jatkossa yksikön työhyvinvointia ja sitä ylläpitäviä toimintoja. Kaikki työntekijät hyötyvät portaisiin analysoitavista konkreettista korjaus- ja kehittämistoimenpiteistä, joihin yksikössä ryhdytään tulosten selvittyä. Päivähoidon aluejohtaja saa prosessin myötä arvokasta tietoa yhdestä alueensa yksiköstään.

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö oli samalla kehittämistyö ja käytin tässä toimintatutkimuksellista otetta. Tutkimukseni lähtökohtana oli todellisen elämän ja todellisuuden moninaisuuden kokonaisvaltainen kuvaaminen. Keräsin työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista. Toimintatutkimuksen kohteena on ihmisten toiminta, jota pyritään kehittämään. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään tai ratkaisemaan jotakin käytännön toimintaa tai toiminnan ongelmaa sekä muodostaa uusia toimintatapoja. Tavoitteena on suunnata yhteisesti toimintaa kohti yhteistä tavoitetta ja aikaansaada positiivinen muutos. Toimintatutkimus pyrkii toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja on myös koko työyhteisön oppimisprosessi. Se on koko työyhteisön muutosprosessi ja vaatii kaikkien osallistumista sekä sitoutumista. (Metsämuuronen 2003, 181; Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota hyödynnetään käytännön työssä. Yhdessä tekemällä ja kehittämällä työyhteisö ottaa vastuun työhyvinvoinnin kehittämisestä, jolloin työntekijät huomaavat työhyvinvoinnin nousevan työyhteisön sisältä. Onnistuneessa kehittämisprosessissa työyhteisö kokee voimaantumista, kun se huomaa olevansa kehittämisessä avainasemassa. Tämän seurauksena työhyvinvointi sisäistyy paremmin ja muotoutuu osaksi työyhteisön toimintaa. (Siljanen ym. 2012, 78, viitattu 22.3.2014.)

Tavoitteena on, että kerättyä tietoa hyödynnetään tutkimusyksikössä jo tämän prosessin aikana, jotta muutosprosessi voisi alkaa mahdollisimman pian. Esittelin tutkimustuloksia henkilöstölle elokuussa 2014. Tuloksista saadun tiedon avulla yhteistyötä ja työhyvinvointiin liittyvää toimintaa muokattiin ja suunnattiin uusien näkökulmien ja ideoiden suuntaan. Toimintatutkimuksessa ei saada selville yhtä totuutta, vaan sen avulla voidaan saada uusi ymmärrys asiasta (Heikkinen, Huttunen, Kakkori & Tynjälä 2007, 173). Toimintatutkimuksen tuloksena ei synny tiettyä lopullista toimintamallia, vaan kehittämistyö asiasta jatkuu tulevaisuudessakin. Kuitenkin itse toimintatutkimuksella täytyy olla päättymisajankohta. Tämä tutkimusprosessi päättyi vuoden 2014 lopussa. Kehittämis-toiminta jatkuu sen jälkeen päiväkodissa yksikön esimiehen vastuulla.

Käytin tässä tutkimuksessa laadullista eli kvalitatiivista aineistonhankintaa. Laadullinen tutkimus auttaa antamaan äänen tutkimuksen toimijoiden näkemyksille ja sen tarkoituksena on selittää tutkittava ilmiö tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruun instrumenttina käytetään ihmistä. Tapauksia eli tutkimuskohteita käsitellään aina ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää ja paljastaa odottamattomia seikkoja, kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston kokonaisvaltainen mutta samalla monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on valita pieni kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantaa käyttäen. Tutkimusta tehdessä arvolähtökohtien huomioiminen ensiarvoisen tärkeää, koska arvot vaikuttavat tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen. Tutkijalla on aina mukana oma arvomaailma ja arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009 157–160.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistujiksi valitaan tarkoituksenmukaisesti henkilöt, joilla on kokemusta ilmiöstä, jota tutkitaan. Yleensä osallistujia on vähän, koska tarkoituksena on tutkia ilmiön laatua, ei määrää. Aineisto voi olla laaja, vaikka osallistujamäärä on pieni. (Hirsjärvi ym. 2009, 157–160.) Tämän tutkimuksen osallistujiksi valikoitui päiväkodin koko varhaiskasvatushenkilökunta eli 26 työntekijää. On tärkeää, että työyhteisön kaikki jäsenet saavat osallistua tutkimukseen ja saavat äänensä kuuluville yhteisessä prosessissa.

4.2 Kysely tutkimusmenetelmänä

Käytin aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua kyselylomaketta. Sen etuna on, että kun vastausvaihtoehdot eivät ole valmiina, vastauksiksi voi nousta näkökulmia, joita en tutkijana ole osannut ennalta ajatellakaan. Kyselylomakkeessa tulevat esille vastaajan todelliset tunteet ja näkemykset sekä omat kokemukset. Tämän tutkimusmenetelmän ongelmana oli toisaalta se, että en voinut jälkikäteen tarkistaa, kuinka vakavasti vastaajat olivat suhtautuneet tutkimukseen tai olivatko he ymmärtäneet kysymyksen oikein. (Hirsjärvi ym. 2009 190–196.)

Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä tehokkaasti laaja tutkimusaineisto. Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista,

asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lisäksi lomakkeissa voidaan pyytää perusteluja ja arviointeja. (Hirsjärvi ym. 2009, 192.)

Ennen kyselylomakkeen toimittamista vastaajalle on erityisen tärkeää laatia informoiva saatekirje tutkimuslomakkeen liitteeksi. Vehkalahden ja Raatikaisen mukaan saatekirje on kyselytutkimuksen julkisivu, joka kertoo tutkimuksen perustiedot. Tällaisia asioita ovat muun muassa tutkimuksen tarkoitus ja aihepiiri, tutkimuksen tekijä yhteystietoineen, perusjoukon ja otoksen valintakriteerit ja tutkimustulosten käyttämistarkoitus. On myös hyvä mainita tutkimusvastausten luottamuksellisesta käsittelystä. Muita saatekirjeessä mainittavia perusasioita ovat muun muassa kyselyn palautuspäivämäärä, arvio vastaamiseen käytettävästä ajasta, vastaus- ja palautusohjeet, ohjeet mahdolliseen arvontaan osallistumisesta, kiitos vastaajalle ja juuri hänen vastauksensa tärkeyden korostaminen sekä allekirjoitus. Saatekirjeen avulla herätetään vastaajan mielenkiinto ja saadaan tämä motivoitumaan vastaamaan tutkimukseen. (Vehkalahti 2008, 47.)

Tutkimuksen tilaajan toiveena oli, että yksikön kaikki 26 työntekijää voisivat osallistua prosessiin ja he saisivat äänensä ja ajatuksensa kuuluville. Keräsin aineiston puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jossa oli sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Kävin esittelemässä tutkimukseni pääasiat päiväkodin viikkopalaverissa huhtikuun 2014 lopussa. Sen jälkeen vein saatekirjeellä varustetut kyselylomakkeet henkilökohtaisesti yksikön jokaiselle jäsenelle, jolloin heillä oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä asian tiimoilta (liite 1). Lähetin kyselypohjan myös sähköisenä versiona, jolloin vastaaja pystyi täyttämään kyselyn koneella ja tulostamaan sen palautuslaatikkoon. Kyselyn vastaamisaika oli kaksi viikkoa. Yksikön esimies kannusti ja muistutti työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

Työstin kyselylomakkeeni Työhyvinvoinnin portaiden käsikirjan (Rauramo 2009) pohjalta. Kyselyssä oli jokaiselle portaalle oma sivunsa, josta työntekijä valitsi työhyvinvointiin liittyvät vahvuudet ja onnistumiset plussalla ja erityistä huomiota vaativat asiat miinuksella. Lisäksi hänellä oli mahdollisuus perustella valintojaan sanallisesti. Rakensin tietoisesti kyselylomakkeeseen kaksi ulottuvuutta – henkilökohtaisen tason eli mitä minä voin tehdä asioille sekä työyhteisön tason eli mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä asioille. Tämä kaksitasaisuus teki kyselyn jonkin verran raskaaksi ja varmasti vaikutti kirjallisiin vastauksiin. Toisaalta jos olisin jättänyt toisen tason kyselystä pois, yksi tärkeä tavoitteeni ajattelutavan laajentamisesta olisi jäänyt toteutumatta. Viimeisellä sivulla oli loppuksi muutamia avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrin saamaan monipuolisia vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Kyselylomakkeen esitestauksissa ilmeni tärkeitä asioita, joiden perusteella selkeytin kyselylomaketta yksinkertaisemmaksi. Häivyitin työhyvinvoinnin portaat pois näkyvistä, vain otsikot terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen jäsensivät vastaajia. Jätin tietoisesti kyselylomakkeeseen työkirjastakin löytyviä vieraskielisiä sanoja pois. En halunnut avata sanoja oman ymmärrykseni mukaisesti ja näin ohjailla vastaajia vaan antaa tilaa hänen omalle pohdinnalle ja perusteluille.

4.3 Aineiston analysointi

Käytin tässä opinnäytetyössä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jota voidaan kutsua myös induktiiviseksi sisällönanalyysiksi. Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Menetelmän avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka jäsentää tulokset laajempaan teoriakontekstiin ja aihetta koskeviin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysin tavoitteena on jäsentää aineisto selkeään ja tiivistettyyn muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–113.)

Sisällönanalyysi jaetaan kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen on pelkistäminen, jolloin tutkimusaineistosta etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimukselle epäolennaiset asiat karsitaan pois. Litteroin ensin aineiston tietokoneelle. Kirjallisia vastauksia tuli pieni määrä, joten säilytin kaikki vastaukset mukana aineistona. Analyysin toiseen vaiheeseen kuuluu vastausaineiston ryhmittely, jossa etsitään pelkistettyjen ilmausten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Pelkistetyistä vastauksista kootaan alakategorioita. Ryhmittelin tässä vaiheessa saman sisältöisiä vastauksia ryhmiin, joista muodostui alakategorioita. Kolmannessa vaiheessa eli abstrahoinnissa aineistosta yhdistellään tutkimuksen olennaisia tietoja ja niistä muodostetaan teoreettisia käsitteitä, yläkategorioita, joiden pohjalta tutkimustehtävä saa vastauksen. Ryhmittelin syntyneitä alakategorioita yläkäsitteiksi ja niistä muodostui vastauksia tutkimustuloksiin. Tämä prosessi näkyy liitteistä 3-6. Sisällönanalyysin vaiheiden kautta aineisto saadaan järjesteltyä johtopäätösten tekoa varten. Johtopäätöksiä tehdessä tutkija yrittää ymmärtää, mitä järjestelystä aineistosta selvinneet asiat merkitsevät tutkimuskohteiden omasta näkökulmasta käsin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–113.)

4.4 Luotettavuus

Tutkimusprosessin keskeinen pilari on luotettavuus. Kiinnitin tähän erityistä huomiota koko prosessin ajan. Toimin tässä tutkimuksessa opiskelijan ja tutkijan roolissa ja tarkkailen asioita etäämmältä. Olen itse töissä päiväkotimaailmassa ja kannan mukani tiettyjä ennako-olettamuksia varhaiskasvatuksen arjesta ja sen työhyvinvoinnista. Pysin tutkimuksen teossa objektiivisuuteen ja mahdollisimman hyvään luotettavuuteen, vaikka en voikaan poistaa kaikkia kokemuksiani ja käsityksiäni tutkimusaiheesta. (ks. Eskola & Suoranta 1996, 165–167; Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.)

Kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa onnistunut kysymysten asettelu, eli voidaanko niiden avulla ratkaista asetettu tutkimusongelma. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että vastausprosentti on korkea, otos on edustava ja kysymykset mittaavat oikeita asioita. (Heikkilä, 2005, 186–188) Keräsin tutkimusaineiston nimettömänä ja luottamuksellisesti niin, että vastaajien henkilöllisyydet eivät tulleet ilmi raportissa tai prosessin missään vaiheessa. Yritin kannustaa henkilökuntaa hyvään vastausprosenttiin, mikä vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Työyhteisön esimies kannusti työntekijöistä vastaamaan kyselyyn ja antoi täyttää kyselyn työajalla.

Luotettavuuden arviointi on haastavaa toimintatutkimuksessa. Perinteiset luotettavuuden arvioinnin mittarit, validiteetti eli pätevyys sekä reliabiliteetti eli toistettavuus, eivät juuri sovellu toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Toimintatutkimus tapahtuu aina tietyssä ainutlaatuisessa sosiaalisessa tilanteessa ja kontekstissa. Koska toimintatutkimus se tähtää muutokseen, sen toistaminen täysin samanlaisena on mahdotonta. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 148.)

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä ja sen vuoksi luotettavuuden arviointia on mahdollista tehdä kunkin tutkimusmenetelmän mukaan. Toimintatutkimukselle ei ole määritelty omia selkeitä luotettavuuden arvioinnin keinoja. On tärkeää muistaa, että toimintatutkimuksen tulokset ovat vain kyseisen yksittäisen kehittämistyön tuloksia eikä niitä siten voida yleistää. (Kananen 2009, 10, 88.)

4.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön konkreettinen toteuttaminen

Tutkimuskohteenani olevassa päiväkodissa työskenteli 26 varhaiskasvatuksen ammattilaista. Lähtökohtana oli, että he ovat yksikkönsä työhyvinvoinnin parhaita asiantuntijoita. Keräsin toukokuussa 2014 tutkimusaineiston puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jossa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä (liite 1).

Kehittämistyöni tulokset muodostuivat yksikön henkilökunnalta saaduista seitsemästätoista vastauksesta, jotka luokittelin, analysoin ja jäsensin työhyvinvoinnin portaiden muotoon. Samalla liittein kirjalliset vastaukset. Pelkistyksen, analysoinnin ja abstrahoinnin jälkeen vastauksista muodostui erilaisia johtopäätöksiä työyhteisön kehitettävistä ja jo hyvin olevista asioista työyhteisö- ja yksilötasolla (liitteet 2-6).

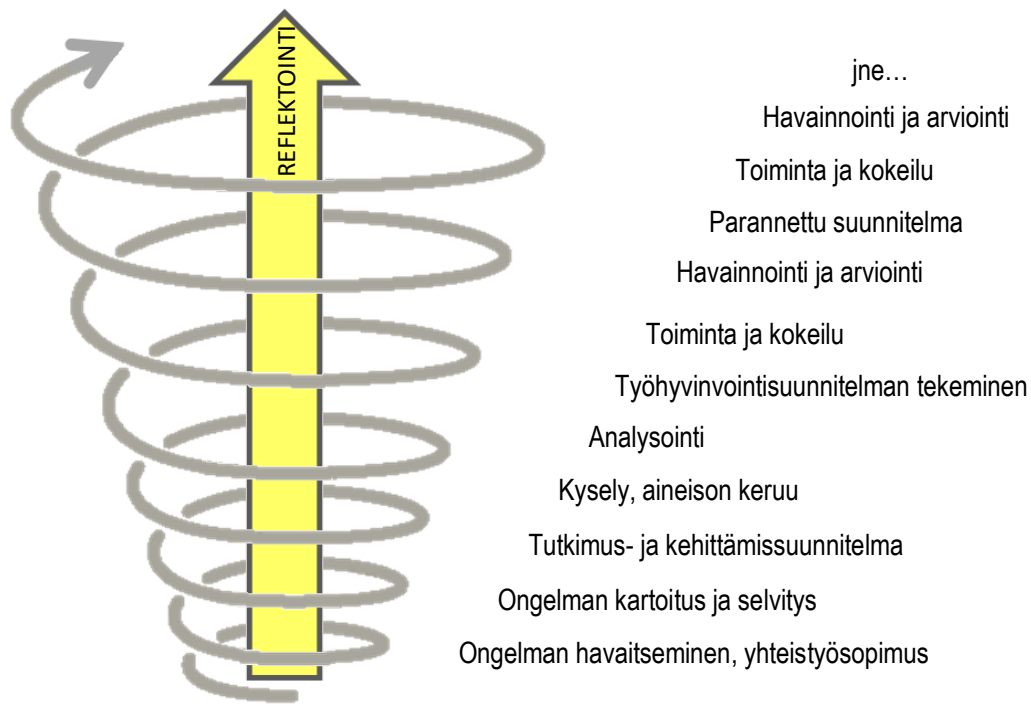
Alustavien tulosten jälkeen työstin työyhteisölle tiimisopimusohjan. Kesäkuussa 2015 tulevat tiimit miettivät näiden tutkimustulosten valossa tiimien pelisääntöjä, tavoitteita, arviointia sekä tiimin vuorovaikutusta. Tiimisopimukseen oli sisällytetty myös teoriaa tiimityöskentelystä, tiimin kehitysvaiheista, työyhteisötaidoista, vuorovaikutuksesta, palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, toiminnan arvioimisesta ja kehittämisestä, arjen- ja ajanhallinnasta sekä muutoksesta.

Pidin elokuussa 2014 työyhteisölle työhyvinvointi-illan, jossa alustin työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä sekä esittelin tutkimustulokset. Työhyvinvointi-illassa alettiin työstämään työyhteisön työhyvinvointisuunnitelmaa yhdessä työyhteisön kanssa. Keräsin illasta palautetta ja sain sitä myös spontaanisti sähköpostitse.

Raportinkirjoittamisvaihe oli jaksottaista. Työstin raportin syksyllä 2014. Opinnäytetyöprosessi eli hiljaiseloa talven ajan. Raportti sai viimeistelynsä huhtikuussa 2015. Hyödynsin loppuraportin teossa myös yksikön kehityskeskusteluista tehtyä yhteenvetoa sekä työterveys- ja työsuojeluhenkilöstön tekemän työpaikkaselvityksen tuloksia.

Prosessin konkreettinen tuotos oli itse työhyvinvointisuunnitelma, joka jäi yksikön ja sen esimiehen työkaluksi. Prosessin sivutuotteena ja – tuloksena on työhyvinvoinnin portaat-menetelmän esitleminen ja lanseeraaminen työyksikköön sekä esimies- että työntekijätasolle. Nyt tehdyn työhyvinvointisuunnitelman jatkotyöstämisessä yksikön esimiehen vastuulle jää valita työhyvinvoinnin por-

tailta kerrallaan muutama kehittämiskohde, joka palvelee yksikön arkea ja yhteisöä. Kehittämisprosessi jatkuu vuosia ideoinnin, toiminnan kehittämisen ja arvioinnin sykleissä (kuvio 15). Menetelmä noudattelee kuviossa 15 kuvattua toimintatutkimukselle ominaista mallia, jossa ideasta jalostetaan suunnitelma, toteutetaan se käytännössä, analysoidaan tulokset, muokataan suunnitelmaa. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 88–82).



KUVIO 15. Toimintatutkimuksen syklisyys (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 88–82)

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN ENSIMMÄISEN VAIHEEN TULOKSET

5.1 Työhyvinvointia edistävät tekijät päiväkodissa henkilöstön kokemana

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat edistävät työhyvinvointia päiväkodissa eli missä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa työyhteisössä on jo onnistuttu. Henkilökunta merkitsi kyselylomakkeeseen plussalla ne asiat, joissa he ovat onnistuneet ja jotka sujuvat arjessa. Samalla heillä oli mahdollisuus perustella sanallisesti valintojaan. Positiivisia asioita löytyi paljon. Jokaiselta portaalta nousi selkeästi useampi asia, jotka koettiin onnistumisina (kuvio 16).

	Keskustelu esimiehen tai asiantuntijan kanssa	Tiedon, ajatusten ja ideoiden jakaminen	Omien osaamistarpeiden ja tavoitteiden pohdinta	Koulutukseen osallistuminen	Toisen työn seuraaminen	Osaaminen	
	Avun ja tuen tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa	Uusien työntekijöiden myönteinen huomiointi	Hyvät käytöstavat	Tiedon jakaminen	Työpaikan arvoihin sitoutuminen	Vastuun kantaminen	Avustus
	Avun tarjoaminen sitä tarvitsevalle	Joustavuus	Oman osaamisen ja kokemusten jakaminen	Kokouskäytäntöjen kehittäminen	Aktiivinen osallistuminen työyhteisössä		Yhteisöllisyys
	Ennakoivat toimenpiteet turvallisuuden varmistamiseksi	Työympäristön turvallisuustekijöiden havainnointi	Oman työergonomian parantaminen	Aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen työolojen kehittämiseen	Epäkohtiin puuttuminen		Turvallisuus
Oman jaksamisen ja tuntemusten kuuntelu	Liikunnan tukeminen	Myönteiseen ajatteluun keskittyminen	Omien tapojen muuttaminen	Keskustelu esimiehen/työterveys-hoitajan tai asiantuntijan kanssa	Työkuormituksen käsittely kehityskeskustelussa		Terveys

KUVIO 16. Onnistumisia työhyvinvoinnin portailla

Tämän kyselyn vahvimaksi työyhteisön jäsenten työhyvinvointia kannattelevaksi tekijäksi koettiin avun tarjoaminen ja pyytäminen sekä siihen vahvasti liittyvä joustavuus. Vastauksissa ilmeni, että työyhteisössä oli puhuttu talven aikana avun pyytämisestä ja toisten auttamisesta ja siihen oli kiinnitetty erityistä huomiota. Avun pyytäminen oli luotu helpoksi ja avun antaminen luonnolliseksi toimintatavaksi. Apua osattiin tarjota sekä oman tiimin sisällä että koko työyhteisön laajuisesti. Varhaiskasvattajat tunnistivat, että tämä on se alue, jossa he ovat kehittyneet eniten.

Minusta meillä on opittu uudenlaista joustavuutta kaikista muutoksista huolimatta (tai ehkä niistä johtuen?). Apua saa pyydettyäessä. Avun pyytäminen on luotu helppoksi.

Tiimissämme olemme paljon keskustelleet muutosten myötä, miten jaamme työtehtäviämme. Pystymme keskustelemaan ja tarvittaessa jokainen joustaa. Jos työpari on pois, huolehdimme ettei kenenkään tarvitse olla yksin. Keskustelemme myös sujuvasti ajankäytön suunnittelusta, jossa jokainen työryhmän jäsen joustaa, esim. saadaan vasukeskustelut käytyä työajan puitteissa.

Toinen arkea kantava voima oli oman osaamisen, tiedon ja kokemuksien jakaminen. Vastaajat tunnistivat, että heidän keskuudessaan on paljon erilaista erityisosaamista, jota työyhteisössä pyritään hyödyntämään kaikkien hyväksi. Ideoista kerrottiin ja niitä annettiin toisten käytettäväksi. Toisaalta vastauksista nousi esille, että he voisivat edelleen kehittyä tässä asiassa. Joissakin vastauksissa todettiin, että työyhteisön sisäinen kuuntelemisentaito oli pikkuhiljaa kehittymässä parempaan suuntaan. Useissa vastauksissa nousi esille oman ammatillisuuden kehittäminen toisten työskentelyä seuraamalla. Työparit olivat esimerkiksi jakaneet työtään siten, että toisella oli välillä mahdollisuus olla ryhmän sivussa seuraamassa pienryhmätuokioita. Vaikka erilaiset työskentelytavat nimettiin osin ristiriitojen aiheuttajiksi, ne koettiin toisaalta myös oppimisen mahdollisuutena.

Meillä kerrotaan omista ideoista niin että kaikilla on mahdollisuus toteuttaa niitä.

Itse arvostan työkavereideni osaamista ja ammattitaitoa. Mukava kuulla erilaisia näkemyksiä, samalla rikastun myös itse. Mielestäni tämä toimii tiimissämme.

Työparityöskentely on mahdollistanut toisen työn seuraamisen. Työparini ohjatessa toimintaa, voin keskittyä myös havainnoimaan lapsia. Jokainen tekee työtään omalla persoonallaan ja omalla ammattitaidollaan. Samalla voin kehittyä myös itse.

Esimiehen rooli ja merkitys nousi vastauksissa keskeiseksi hyvinvoinnin kannattelijaksi. Häneltä saatu tuki ja kannustus sekä hänen kanssa keskusteleminen nimettiin ensiarvoisen tärkeiksi työhyvinvoinnin edistäjiksi. Säännöllisesti järjestetyt kehityskeskustelut koettiin antoisiksi hetkiksi, jolloin erityisesti pysähdyttiin miettimään ja arvioimaan omaa osaamista sekä omia kehittymisen kohteita. Henkilökunta koki, että esimiehen luokse oli helppo mennä juttelemaan.

Esimieheltä saatu tuki on ollut ensiarvoisen tärkeää työssäjaksamisen ja työssä kehittymisen kannalta.

Henkilökunta koki vahvoina onnistumisina ennakoivat toimenpiteet turvallisuuden varmistamiseksi sekä työympäristön turvallisuustekijöiden havainnoinnin. Turvallisuuteen liittyvissä vastauksissa

nousi keskeisesti esille päiväkodissa talvella olleiden turvallisuusalan opiskelijoiden tekemä työ. Henkilökunta mielestä heidän ansiostaan turvallisuudesta oli puhuttu paljon ja siihen oli kiinnitetty viimeaikoina erityistä huomiota. Opiskelijat olivat ohjanneet ja opastaneet henkilökuntaa sekä järjestäneet konkreettisia harjoituksia ja palaverieja, joissa turvallisuutta oli pohdittu erilaisista näkökulmista. Useissa vastauksissa todettiin, että turvallisuuteen on kiinnitetty viimeaikoina erityistä huomiota ja sen ansiosta nämä asiat ovat kehittyneet.

Vastauksista ilmeni, että työyhteisössä oli kehitetty erilaisia kokouskäytäntöjä ja tiedonkulkua. Talon sisällä toimi erilaisia pienempiä työryhmiä, esim. liikunta- ja kulttuurityöryhmät sekä johtoryhmä, joka koostui eri osa-alueiden vastuuhenkilöistä. Pienemmät kokoonpanot koettiin joustaviksi ja tehokkaiksi toimintamuodoiksi. Nämä edistivät aktiivista osallistumista työyhteisössä, jolloin jokaisella on mahdollisuus päästä vaikuttamaan työyhteisöä koskeviin asioihin. Työyhteisössä oli vakiintunut sähköisen raportoinnin kulttuuri. Henkilökunta koki tärkeäksi sähköpostitse kaikille lähetettävät palaverimuistiot, jolloin jokainen työyhteisön jäsen on tietoinen talon tulevista asioista, toiminnasta, käytännöistä ja sopimuksista.

Uusien työntekijöiden myönteinen huomiointi sekä hyvät käytöstavat koettiin tärkeiksi työhyvinvointia lisääviksi asioiksi. Hyvät käytöstavat olivat osa heidän keskeisiä arvojaan ja he suhtautuivat toisiinsa ystävällisesti ja kunnioittavasti. Henkilökunta koki, että he ovat onnistuneet näissä asioissa. Vastauksista ilmeni, että he olivat saaneet positiivista palautetta myönteisestä suhtautumisestaan uusiin työntekijöihin.

Osa vastaajista oli pysähtynyt miettimään ja kuuntelemaan omaa työssäjaksamistaan. Oman jaksamisen ja tuntemusten kuuntelu liitettiin tietoiseen työajan rajaamiseen työpaikalle, kotona tehtävän työskentelyn ja valmistelun vähentämiseen sekä oman elämäntilanteen kuuntelemiseen. He olivat opetelleet jakamaan vastuuta ja työtehtäviä tiimissä. Lisäksi työparin tuki koettiin tärkeäksi. Muita keskeisiä työhyvinvointia edistäviä asioita olivat hyvä työergonomia sekä liikuntaetuedet. Oulun kaupunki tukee työntekijöidensä liikkumista Smartum-kortilla, minkä työntekijät kokivat tärkeäksi kannustimeksi omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ja työssäjaksamiseen.

Vastauksista ilmeni mielenkiintoinen koulutustarjontaan ja kouluttautumiseen liittyvä ristiriita. Osa vastaajista koki, että yksi tärkeä oman ammatillisuuden kehittämisen väline oli koulutuksiin osallistuminen ja toisten työskentelyn seuraaminen. He kokivat, että kaupungin järjestämä koulutustar-

jonta oli laajaa ja mielenkiintoista. Heidän kokemuksen mukaan työyhteisössä oli kannustettu kouluttautumiseen ja koulutuksiin lähteminen mahdollistettiin sujuvilla työvuorojärjestelyillä. Toinen puoli vastaajista koki, että koulutuksiin ei pystynyt lähtemään ja niihin liittyvät työvuorojärjestelyt koettiin hankaliksi. Toisaalta joistakin vastauksissa ilmeni, että he eivät olleet valmiita käyttämään kouluttautumiseen omaa vapaa-aikaansa, vaikka työnantaja olisi kustantanut koulutuksen. Joillakin ei ollut halua tai voimavaroja kouluttautumiseen.

Olen päässyt haluamaani lisäkoulutukseen. Kaupunki pystyy tarjoamaan laajemmin koulutusta ja ihmiset osallistuvat niihin hyvin. Iso talo tarjoaa hyvin mahdollisuuden osaamisen jakamiseen.

Ei ole aikaa perehtyä kunnolla koulutuksiin.

Ei voimia kouluttautumiseen.

Koulutusta työnkuormituksesta ei ole otettu vakavasti.

5.1.1 Työyhteisössä käytetyt keinot työhyvinvoinnin edistämisessä

Samalla kun henkilökunta listasi työyhteisön onnistumisia, he miettivät mitä työyhteisössä on tehty näiden asioiden eteen. Tarkoituksenani oli päästä kurkistamaan näiden onnistumisten taakse ja samalla tehdä työyhteisölle näkyväksi heidän jo olemassa olevia hyviä käytänteitä. Näitä käytänteitä löytyikin runsaasti. Luokittelun ja abstrahoinnin tuloksena muodostui kuusi kategoriaa; Yhteistyötä on kehitetty avoimemmaksi, esimies on tukenut työntekijöitä, arjen käytäntöjä on kehitetty selkeämmiksi, ilmapiiriä on muokattu vastuulliseksi ja myönteiseksi, työtapoja on kehitetty selkeämmiksi sekä työnantaja on tarjonnut työhön liittyviä etuuksia (liite 3).

Yhteistyön kehittämisen keinoiksi nousivat keskusteleminen, osaamisen hyödyntäminen ja tiedon kulkeminen. Vastauksista tuli ilmi, että työyhteisössä oli koko ajan opeteltu keskustelutaitoja ja asioiden esille ottamista. Vaikka asioista keskusteleminen koettiin tärkeimmäksi ja kokoajan käytössä olevaksi työkaluksi, samalla se tunnistettiin eniten kehitystä kaipaavaksi asiaksi. Toisaalta henkilökunta koki, että ne asiat olivat työyhteisössä kehittyneet eniten mistä oli keskusteltukin eniten.

Työyhteisössä oli tunnistettu ja tunnustettu monenlaisten ammattilaisten olemassaolo. He pyrkivät hyödyntämään kaikkien erityisosaamista yhteiseksi hyväksi ja kääntämään sen koko työyhteisön voimavaraksi. Osaaminen ja ideat olivat kaikkien käytettävissä ja niitä jaettiin hyvällä mielellä tois-

ten käytettäväksi. Toisaalta tämä nousi esille myös kehitettävien asioiden vastauksissa. Osa henkilökunnasta koki, että heillä on vielä paljon kehitettävää erilaisten osaamisten hyödyntämisessä ja tiedon jakamisen kehittämisessä. Työyhteisön kehittämisessä oli kiinnitetty huomiota tiedonkulmiseen. Heillä oli hyvät kokouskäytännöt, ja kokouksista tehtiin selkeät muistiot kaikkien saataville. Palaverimuistiot lähetettiin sähköpostitse aina koko henkilöstölle ja jokaisen vastuulla oli perehtyä niihin.

Päiväkodin arkea oli kehitetty tavoitteellisemmaksi ja selkeämmäksi useiden keinoja avulla. Työyhteisön arjen tarpeisiin oli perustettu erilaisia työryhmiä, esim. liikunta- ja kulttuurityöryhmät sekä johtoryhmä, jotka vastasivat eri osa-alueiden kehittämisestä. Työryhmissä oli edustaja jokaisesta tiimistä. Tämä järjestely koettiin tehokkaaksi ja toimivaksi ratkaisuksi. Työyhteisössä oli koulututtu sekä kaupungin järjestämissä koulutuksissa että omaehtoisissa ja omakustanteisissa koulutuksissa. Koulutukset koettiin tärkeiksi ammattitaiton kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta. Henkilökunta koki, että työkaverit ja esimies kannustivat kouluttautumaan ja koulutuksiin meno mahdollistettiin sujuvilla työvuorojärjestelyllä. Arjen pedagogiset kehykset löytyivät uudesta toimintasuunnitelmasta, joka koettiin laajaksi ja hienoksi. Toimintasuunnitelman ohjasi henkilökunnan arvoja ja toimintatapoja ja toi työhön yhteisiä tavoitteita. Tiimit olivat lisäksi tehneet tiimisopimuksia, joihin jokainen tiimi oli kirjannut mm. omat tavoitteet ja voimavarat.

Useissa vastauksissa nousi esille opiskelijoiden tärkeys arjen kehittämisen kannalta. Henkilökunta kiitteli useassa kohdassa talossa harjoittelun tehneitä turvallisuusalan opiskelijoita. He olivat antaneet konkreettisia vinkkejä ja neuvoja työntekijöiden arkeen ja kehittäneet yleisesti talon turvallisuusasioita.

Varhaiskasvattajat olivat kehittäneet omia ja työyhteisön työtapoja selkeämpään suuntaan. Työyhteisössä oli käytössä työparityöskentely, joka toteutui sujuvasti. He olivat pyrkineet jakamaan ja kierrättämään työtehtäviä. Samoin vuosittainen työnkierto ja lomien kierrättäminen koettiin hyviksi asioiksi. Työergonomiaan oli kiinnitetty erityistä huomiota jo talon suunnitteluvaiheessa ja se koettiin erinomaiseksi. Henkilökunnalla oli käytössään mm. korkeat pöydät ja tuolit, pukemispenkit, asentajantuolit ja satulatuolit. Työyhteisössä kehitettiin turvallisuuteen liittyviä asioita, esimerkiksi he työstivät parhaillaan turvallisuus- ja pelastussuunnitelmia. Konkreettiset turvallisuuden eteen tehdyt sopimukset tuntuivat tärkeiltä, esimerkiksi kaikissa tiimeissä säilytettiin ensiapu- ja eritetarvikekorit samassa paikassa.

Esimies tuki henkilökuntaa arjen keskellä. Hän antoi palautetta sekä järjesti säännöllisesti kehityskeskusteluja. Kaupunki tuki työssäjaksamista liikuntaetudella, joka oli kaikkien työntekijöiden saatavilla. Lisäksi henkilökunnalla oli mahdollisuus osallistua erilaisiin kuntoutuksiin.

Kyselyn ristiriitaisimmat vastaukset liittyivät työyhteisön ilmapiiriin. Vaikka henkilökunta pääsääntöisesti koki, että heillä on hyvä ilmapiiri, silti jokin kiristi sitä. He nimesivät useita asioita, jotka kannattelivat arjen positiivisuutta. Heillä oli hyvät käytöstavat ja kiinnostus toisen työtä kohtaan. He auttoivat toisiaan ja joustivat arjessaan. He toimivat oma-aloitteisesti ja vastuullisesti ja olivat valmiita muuttamaan toimintatapojaan. Työyhteisö oli luonut koko talon yhteisiä käytänteitä ja tapah-tumia (esim. yhteiset muskarit ja virkistystoiminta), jotka koettiin voimavaroiksi. Työyhteisössä oli tehty paljon asioita ja tekoja ilmapiirin parantamiseksi.

5.1.2 Henkilökohtaisesti käytetyt keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi

Yksi tämän tutkimuksen lähtökohdista oli se, että työhyvinvointi koostuu sekä ulkoisista että henkilön omista sisäisistä tekijöistä. Tarkoitukseni oli herätellä työyhteisöä huomaamaan, että mikä merkitys minun omilla teoillani ja valinnoillani on työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Erittelin kyselylomakkeeseen kaksi perustelukohtaa; samalla kun he miettivät mitä työyhteisössä oli tehty onnistumisten eteen, he miettivät mitä minä olen tehnyt niiden eteen. Näitä henkilökohtaisia vastauksia ei tullut yhtä paljon kuin työyhteisöön liittyviä vastauksia. Palautteen mukaan omien tekojen merkitysten perusteleminen koettiin haastavaksi. Vastauksista muodostui viisi teemaa: Kehittänyt ilmapiiriä avoimemmaksi, osallistunut aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen, kehittänyt työyhteisön ammatillisuutta laajemmaksi, huolehtinut omasta hyvinvoinnista sekä olen tehnyt liian vähän (liite 4).

Omaa toimintaa oli suunnattu eniten aktiiviseen työyhteisön kehittämiseen. Henkilökunta oli raportoinut aktiivisesti epäkohdista ja parannusehdotuksista. He olivat olleet mukana työstämässä esimerkiksi toiminta- ja turvallisuussuunnitelmaa. He olivat osallistuneet erilaisiin harjoituksiin, työryhmiin ja virkistystoimintaan. Useat vastaajat kertoivat hoitavansa työnsä vastuullisesti ja olevansa sitoutuneita yhteisiin toimintatapoihin. Auttaminen ja joustaminen kuuluivat heidän jokapäiväiseen elämään.

Olen mukana työstämässä eri asioita omasta halusta ja innovoin mielellään uusia juttuja.

Ollut kiinnostunut ja tuonut epäkohtia ja parannusehdotuksia esille.

Ammatillisen kehittymisen alueella korostui jokaisen varhaiskasvattajan henkilökohtainen vastuu kehittyvänä pedagogina. Jotkut kokivat, että he olivat pystyneet ottamaan vastuun omasta ammatillisesta kehitymisestään. He tutkivat säännöllisesti toimintasuunnitelmaa ja muistioita ja seurasiivat työkavereiden työskentelyä. Muutamissa vastauksissa pohdittiin työntekijänä uudistautumista ja vanhoista kaavoista irti pääsemistä. Toisaalta osassa näissä vastauksissa fokus oli käännetty pois omasta toiminnasta ja he kertoivat miten joidenkin työkavereiden tulisi muuttua ja kehittyä modernimmaksi varhaiskasvattajaksi.

Yrittänyt innokkaasti toteuttaa uudenaikaisia/inspiroivia juttuja, projektiluonteista työskentelytapaa.

Pois vanhoista kaavoista. Jätä huonot vanhat tavat pois ja ajattele työyhteisöä paikana, jossa kaikilla on hyvä olla.

Osaamisen jakaminen ja työkavereilta oppiminen nimettiin isoiksi oman ammatillisuuden kehittämisen menetelmiksi. Mentorointi-sana ei ilmeisesti ollut tuttu työyhteisössä, mutta sanallisista vastauksista tuli ilmi, että mentorointia tehdään koko ajan - osin tiedostamattomasti.

Omaa työskentelyä suhteutettiin jonkin verran koko työyhteisön ilmapiiriin. Vastauksissa korostui keskustelu- ja kuuntelutaitojen merkitys. Jotkut kertoivat opettelevansa palautteen antamista sekä asioiden puheeksi ottamista ja kokivat etenkin rakentavan palautteen antamisen vaikeaksi. Tärkeitä ilmapiiriin vaikuttamisen keinoja olivat huomaavaisuus työkavereita kohtaan sekä oma positiivinen asenne. Oma asenne auttoi jaksamaan ja sen avulla pystyttiin luomaan muihinkin positiivista energiaa. Muutamassa vastauksessa todettiin, että jatkuva valittaminen ei auta, vaan muutoksen eteen täytyy myös itse ponnistella ja toimia.

Opettelen antamaan palautetta työkavereille – positiivinen onnistuu, mutta negatiivinen vaikeaa...

Omalla työskentelytavallani olen tuonut työyhteisöön positiivista energiaa. Yrittänyt tehdä ymmärrettäväksi, että valittaminen ei aina auta, täytyy itse tehdä asian eteen jotain, jos haluaa muutosta.

Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen näkyi myös konkreettisina ajankäytön hallinnan ja fyysisen hyvinvoinnin asioina. Osa oli opetellut rajaamaan työntekoa työpaikalle ja jakamaan työtehtäviä työparille tai tiimiläisille. Säännöllinen liikunta ja hyvä työergonomia auttoivat jaksamaan. Muutamat olivat käyneet kuntoutuksessa ja kokivat sen tärkeäksi työhyvinvoinnin edistäjäksi. Jotkut

vastaajista myönsivät, että olivat itse tehneet koko työyhteisön hyvinvoinnin eteen liian vähän tai ei ollenkaan.

Olen rajannut omaa jaksamistani, kaikista asioista ei tarvitse huolehtia yksin, olemme vahva tiimi. Työpari on lähin tukihenkilö.

Teen sen minkä jaksan. En yritä olla kaikki voimainen.

Tämän kyselyosion keskeiseksi vastaukseksi voidaan nostaa työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen. Työyhteisön jäsenet kokivat, että he itse voivat vaikuttaa asioihin koki voivansa vaikuttaa asioihin omalla toiminnallaan ja omilla valinnoillaan. Vastauksista tuli ilmi, että osalla vastaajista oli aito halu kehittää työyhteisöä ja muuttaa omaa käyttäytymistään.

5.2 Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita henkilöstön kokemana

Kyselylomakkeen toisena elementtinä olivat ne asiat, joihin työyhteisössä pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota. Näitä työhyvinvoinnin esteitä ja hidasteita nimettiin ja tunnistettiin runsaasti. Kokosin vastaukset työhyvinvoinnin portaiden muotoon (kuvio 17). Kuviossa vasemmanpuolimmaisiet ovat eniten puhututtaneita huolia. Kaikki vastaukset löytyvät liitteestä 2.

Perehdyttäminen: perehdyttäjien verkosto, perehdytyspolku		Työnohjaus		Tiedon, ajatusten ja ideoiden jakaminen		Koulutuksiin osallistuminen		Osaaminen
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen		Palautejärjestelmän kehittäminen		Yhteistoiminnan edistäminen		Oman toiminnan ja käytettymisen arviointi ja kehittäminen		Arvostus
Sosiaalisten kohtaamisten lisääminen, yhteisiin kahvihetkiin ja tilaisuuksiin osallistuminen		Vastuun kantaminen		Ammattiryhmien, kollegojen verkostotoimintaan osallistuminen		Perehdyttämisen järjestelmän kehittäminen		Yhteisöllisyys
Turvallisuussuunnitelma, pelastussuunnitelma, turvallisuusohjeet		Perehdyttäminen, turvallisuuskoulutus		Puheeksi ottaminen		Ensiapukoulutus		Turvallisuus
Työn jaksotus ja tauotus		Myönteiseen ajatteluun keskittyminen		Ajankäytön suunnittelu		Omien tapojen muuttaminen		Terveys
				Tavoitteiden tarkastelu		Työjärjestelyt: työnjako, vastuu, rutiinit, vaihtelu		
						Työaikaan liittyvät järjestelyt ja seuranta		

KUVIO 17. Kiviä työhyvinvoinnin portailla

Kaikista vastauksista löytyi yksi asia ylitse muiden - työpäivän tauotus. Työyhteisössä oli puhuttu paljon tästä asiasta ja siihen oli etsitty erilaisia ratkaisuja, mutta henkilökunta ei ollut saanut taukoja järjestymään. He joivat kahvit lapsiryhmän keskellä silloin kun ehtivät, pahimmissa tapauksissa jos ehtivät. Taukojen tärkeys tunnistettiin ja niiden ymmärrettiin lisäävän yhteishenkeä ja työhyvinvointia. Joissakin vastauksissa tuotiin vahvasti esille, että sosiaaliset kohtaamiset ovat toimivan työyhteisön olemassaolon perusta.

Koko työyhteisön yhteiset kahvihetket jäävät toteutumatta. Kahvit juodaan jos keritään lasten läsnä ollessa.

Ei ole olemassa työyhteisöä, jos ei ole olemassa sosiaalista kanssakäymistä.

Toinen kaikkia työntekijöitä puhututtanut asia oli kuuntelu- ja keskustelutaidot ja niihin kiinteästi liittyvä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Toisaalta näissä asioissa oli kehitytty, mutta suurin osa henkilökunnasta tunnisti tarvitsevänsä apua ja ohjausta omien taitojen kartuttamiseen. Puheeksi ottamisen kulttuuri oli vielä hieman uutta ja he kokivat, että kaikki eivät uskalla sanoa mielipiteitään ja ajatuksiaan yhteisissä kokoontumisissa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin hankalaksi. Osa pelkäsi loukkaavansa toisia asioiden puheeksi ottamisella. Osa toivoi kunnioitusta erilaisten kuuntelijoiden ja keskustelijoiden välille. Useista vastauksista tuli ilmi, ettei työyhteisössä ole palautekulttuuria.

Kuuntelu ja keskustelutaitoa voi aina kehittää, niin meidänkin työyhteisössä. On erilaisia kuuntelijoita ja keskustelijoita.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on haasteellista. Ei uskalleta puhua asioista jottei kukaan loukkaantuisi tms.

Puheeksi ottaminen välillä haastavaa, pitää olla aina perustelut omalle mielipiteelle. Kaikki eivät varmasti ole sinut tämän asian kanssa.

Tärkeäksi kehittämiskohteeksi nousi perehdyttäminen. Vastausten perusteella työyhteisössä ei ole mitään perehdyttämisjärjestelmää ja perehdyttämisen käytännöt ovat sekavia ja kirjavia. Joistakin vastauksista ilmeni, että perehdyttämiskansion olemassaolo oli hämäränpeitossa ja että perehdyttämisestä ei ollut sovittu esimiehen ja työntekijöiden kesken. Perehdyttämiskansion ohella henkilökunta kaipasi pelastus- ja turvallisuussuunnitelmaa ja niihin liittyviä pelastautumisharjoituksia.

Yhtenäiset perehdyttämiskäytännöt. Mikä esimiehen vastuulla, mikä lähi-perehdyttäjän vastuulla? Onko meillä jo se perehdytyskansio? Muisti pätkii nyt pahasti...

Missä on päiväkodin pelastautumissuunnitelma? Eikö täällä ollut ne opiskelijat, pitkö heidän tehdä jotain?

Kolmasosassa vastauksissa nousi esille työnohjaus ja sen merkitys työssäjaksamiseen. Vastauksen perusteella joissakin tiimeissä oli selkeä tarve työnohjaukselle. Työyhteisössä ei ollut toimintaohjeita työpaikkakiusaamista vastaan ja henkilökunnalla ei ollut selkeä käsitystä miten kiusaamistapauksissa pitäisi menetellä.

Työyhteisössä pitäisi olla mahdollisuus työnohjaukseen, jos on tarve. Käytänteet tulisi olla kaikille selvät, miten menetellä jos työnohjaustarvetta ilmenee.

Työnohjausta saisi olla säännöllisesti... Olisi paljon asioita, joista haluaisi keskustella. Nykyaikana vanhemmatkin tuntuvat joskus olevan aika vaativia.

Vaikka työyhteisön ilmapiiri koettiin pääosin positiiviseksi, työntekijät halusivat, että työyhteisössä kiinnitettäisiin tulevaisuudessa enemmän huomiota myönteiseen ajatteluun. Muutamat vastaajat toivat esille sen, että negatiivinen ajattelu ei johda mihinkään ja peräänkuuluttivat samalla myönteisten ratkaisujen etsimistä. Positiivinen asenne koettiin suureksi voimavaraksi ja negatiivinen ajattelu söi arjen tarpeellisia voimavaroja. Työyhteisössä oli koettu edellisen vuoden aikana työyhteisöön, esimieheen, työtapoihin, kuntaliitokseen ja erilaisiin järjestelmiin liittyviä isoja muutoksia. Eräs vastaaja kiteytti, että tärkeintä muutoksessa onkin vahva ammattitaito, oikea asenne ja jaksamisesta huolehtiminen.

Olen huomannut, että negatiivinen ajattelu ei johda mihinkään. Samoin huomaan, että se vie energiaani.

Meillä on ollut isoja muutoksia, on varmaan myös jatkossa. Tärkeintä muutokseen on vahva ammattitaito, oikea asenne ja jaksamisesta huolehtiminen.

Tärkeäksi kehittämiskohteeksi nousi ammattiryhmien ja kollegojen verkostotoimintaan osallistuminen ja sen järjestäminen. Työyhteisössä ei järjestetty lainkaan eri ammattiryhmien kokoontumisia ja sellaisten ryhmille järjestämiseen koettiin suuri tarve. Henkilökunta kaipasi edellisissä työyhteisöissä järjestettyjä pedagogisia tiimejä, joissa pystyi jakamaan työhön liittyviä huolia, ideoita ja ajatuksia.

Useissa vastauksissa pohdittiin muutosten merkitystä työssäjaksamiseen. Työyhteisössä oli tapahtunut parin vuoden sisällä useita isoja muutoksia ja ne olivat vieneet työyhteisön jäseniltä energiaa. Vastauksissa pohdittiin sitä, että muutoksia tulee aina ja ammatillisen kehittymisen yksi tärkeä edellytys on muutoksessa eläminen ja toimintatapojen muokkaaminen.

Työssämme on tullut paljon muutoksia lyhyellä aikavälillä, esim. uusi päiväkotikoti, parityöskentely ja Oulun kaupungin alaisuuteen siirtyminen (paljon muutoksia).

Osa henkilökunnasta oli toiminut samassa työpisteessä pitkään ja toki myös persoonana vaikuttaa siihen, miten muutoksiin suhtautuu. Jos työtä on tehnyt pitkään tiettyllä tavalla, voi omien toimintatapojen muuttaminen olla haastavaa. Jokainen menee tässä muutosprosessissa eri tahtia.

Yhdeksi merkittäväksi arjen hankaloittajaksi työyhteisö nimesi erilaiset työjärjestelyt sekä työaikaan liittyvät järjestelyt ja seurannan. Arkea kuormittivat työntekijöiden poissaolot ja sijaisten puute. Joissakin vastauksissa nousi esille työvuorosuunnittelun epäkohdat esimerkiksi iltapalaveripäivien työvuorosuunnittelussa. Uusi työntekijöiden työvuorojen suunnittelu- ja seurantaohjelma tuntui enemmän arkea haastavalta kuin helpottavalta tekijältä.

Työajan seuranta ja minuuttien käyttäminen eivät ainakaan lisää työhyvinvointia. On kyllä kaikille reilu systeemi, mutta tuntuu että koko ajan "isovelji" valvoo. Jousto kaatoa puolin ja toisin.

Palaveripäivinä työjärjestelyt kuormittaa ja ei mielestäni ole oikein, että lista suunnitellaan valmiiksi niin, että mennään vajaalla miehityksellä.

5.2.1 Työyhteisössä käytettävät keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen

Samalla kun vastaajat saivat ilmaista työyhteisön kehittämisen kohteita, pyysin heitä miettimään mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä asian hyväksi. Ratkaisuehdotuksia tuli runsaasti. Vastauksista muodostui kuusi teemaa: Kehittää työyhteisötaitoja monipuolisemmaksi, konkretisoida toimintatapoja selkeämmiksi, hallita paremmin ajankäyttöä, luoda myönteisiä yhteisöllisyyttä lisääviä toimintatapoja, käyttää enemmän työterveyshuoltoa sekä ulkoistaa ongelmat esimiehen ratkottaviksi (liite 5).

Vastausten mukaan työyhteisössä on suuri tarve kehittää työyhteisötaitoja monipuolisemmaksi. Kaikissa vastauksissa nousi esille vuorovaikutustaitojen ja keskustelun merkitys työyhteisön kehi-

tystyössä. Työyhteisössä haluttaisiin osata keskustella avoimesti ja positiivisessa hengessä vaikeistakin asioista niin, että keskustelu olisi samanaikaisesti rehellistä ja rakentavaa. Lähes kaikissa vastauksissa toivottiin yhteisiä vuorovaikutus- ja palautteenantamisharjoituksia. Joissakin vastauksissa toivottiin, että kaikki ongelmien osapuolet voisivat pysähtyä miettimään, että jos ongelma johdukin minusta ja omasta käytöksestäni.

Oppia keskustelemaan mukavista ja vaikeistakin asioista positiivisessa hengessä... enemmän huumoria mukaan, ei tämä saisi olla niin vakavaa.

Voitaisiin järjestää vuorovaikutuskoulutusta, konkreettista harjoittelua eri tilanteissa, esim. iltapalevereiden aluksi.

Työyhteisötaitoihin kuuluu oleellisena osana oman ammatillisuuden kehittämiseen, uuden oppiminen ja kokeileminen, yhteiseen toimintaan sitoutuminen sekä vanhoista käytänteistä luopuminen. Työntekijät toivoivat, että kaikki pystyisivät päästämään irti vanhojen työyhteisöjen käytänteistä ja voisivat luoda avoimin mielin uutta toimintakulttuuria. Vastauksista nousi selkeästi esille toive, että jokainen pysähtyisi pohtimaan näitä asioita henkilökohtaisella tasolla, jotta tavoitteellinen ja toimintasuunnitelmanmukainen toimintatapa toteutuisi koko päiväkodissa ja jokaisessa ryhmässä. Tämä edellyttää yhteistä vastuunkantamista ja sovittuihin asioihin sitoutumista, mikä kaipasi vielä kehittämistä. Osa koki, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät kanno vastuuta sovitusta asioista ja näin kuormittavat toisten työtaakkaa. Yksi vastaaja myönsi, ettei hän tiedä, miten kaikki saataisiin kantamaan vastuuta arjesta.

Jokaisen tulee pohtia näitä asioita henkilökohtaisella tasolla, jotta tavoitteellinen ja vasunmukainen toimintatapa toteutuu koko päiväkodin jokaisessa tiimissä ja jokaisessa pienryhmässä.

Vastuuta kantaa yleensä tietty pienempi porukka, toiset tulevat siivellä. Vastuu jakautuu paljon samoille ihmisille.

Kaikki eivät ole sitoutuneet työhönsä (ja vasuun) tai eivät ole valmiita uudistautumaan ja tekemään työtä uudella tavalla ja positiivisella asenteella.

Vastuunotosta: en tiedä, puhuminen ei näköjään kaikkiin tehoa.

Vastausten pohjalta nousi vahva tarve perustaa työyhteisöön ammattiryhmien omia keskustelutilaisuuksia, pedagogisia keskusteluja, joissa saman ammattiryhmän edustajat voisivat kohdata toisiaan ja keskustella ajankohtaisista asioista. Näissä tiimeissä mentorointitapa vahvistuisi ja samalla yhteisöllisyys lisääntyisi. Tiimityöskentelytaidot kaipasivat kehittämistä. Toivottiin myös, että kaikki

keskittyisivät oman tiimin sisäisiin asioihin ja jättäisivät toisten tiimien ongelmat heidän itsensä ratkaistaviksi.

Työyhteisössä oli selvä tarve konkretisoida ja jäsentää toimintatapoja selkeämmiksi. Vastausten mukaan työyhteisössä voitaisiin asettaa selkeämpiä yhteisiä tavoitteita, joita arvioitaisiin säännöllisesti. Suunnittelua voitaisiin tehostaa sekä rakenteita ja ohjeistuksia voitaisiin selkeyttää. Arviointiin toivottiin erityistä huomiota. Työyhteisössä oli asetettu erilaisia tavoitteita, mutta niiden arviointi oli jäänyt vähemmälle.

Syksyllä uuden ryhmän alkaessa erittäin tärkeätä suunnitelmallisuuden korostaminen, tavoitteiden määrittäminen ja jaksotus = milloin tavoitteisiin pääsemistä arvioidaan.

Puhua tavoitteista, arvioimisesta, reflektomisesta ja toiminnan kirjaamisen ja kehittämisen tärkeydestä.

Työyhteisön kehittämisen keinoiksi nimettiin työnkierron lisääminen. Nykyisen tiimien vaihtamisen lisäksi kaikki työntekijät voisivat käydä säännöllisesti vierailuilla toisissa tiimeissä. Vastausten perusteella päiväkodin työympäristöjä voitaisiin suunnitella paremmin ja jokainen voisi sitoutua vahvemmin kantamaan vastuuta turvallisen ja viihtyisän työympäristön eteen. Työyhteisöä voitaisiin kehittää selkeän perehdytysjärjestelmän luomisella. Tähän toivottiin selkeitä sääntöjä ja sopimuksia sekä perehdytyskansiota. Suurimmassa osassa vastauksissa toivottiin säännöllisiä pelastautumisharjoituksia. Esiin nousi myös keskustelutoive vaaratilanteiden ennakoinnista ja Vaarain-ohjelman käytöstä.

Ajankäytön hallintaan toivottiin kiinnitettävän huomiota. Toisaalta tunnistettiin, että uudessa talossa on paljon suunniteltavaa ja sovittavia asioita. Ajanhallintaa ja -käyttöä voitaisiin suunnitella paremmin ja tiimien sisällä voitaisiin varata enemmän aikaa yhteiselle suunnittelulle ja keskustelulle. Ajankäyttöön liittyy vahvasti struktuurin lisääminen. Useissa vastauksissa nostettiin esille tiimien viikko-palavereiden järjestäminen niin, että kaikki tiimin jäsenet pääsisivät osallistumaan niihin. Kehittämisen kohteeksi nousi myös ryhmien pienentäminen ja selkeyttäminen. Ajankäyttöä ja struktuuria voitaisiin jäsentää myös työpäivän tauottamiseen. Henkilökunta tunnisti ja tunnusti vastauksissaan, että ongelma on heidän korvien välissä ja että tauottaminen onnistuu, jos sitä vain itse haluaa. Osa toivoi, että kahvitauot olisi merkitty työvuorolistaan. Muutamassa vastauksessa esitettiin, että kahvihuoneessa voisi olla enemmän erilaisia esittelyjä, jotka lisääisivät sosiaalisia kohtaamisia.

Henkilökunnan mielestä työyhteisön työilmapiiriä voitaisiin kehittää positiivisella ja huumoririkkaalla ilmapiirillä sekä myönteisellä asennoitumisella. Esiin nousi toive, että työyhteisössä kokeiltaisiin rohkeasti ja avoimesti uusia asioita. Vastauksista nouseva selkeä ilmapiirin kehittämiskeino on virkistystyöryhmän perustaminen ja säännöllinen virkistätymistoiminta. Muutamissa vastauksissa ehdotettiin, että työyhteisön sisälle voitaisiin perustaa erilaisia harrasteryhmiä esimerkiksi liikunnan tai kulttuurin pariin. Harrasteryhmissä olisi mahdollisuus tutusta paremmin työkavereihin ja luoda yhteishenkeä.

Asennoitumalla asioihin positiivisesti, kokeilemalla rohkeasti. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa toimia.

Harrasteryhmiä talon sisälle – tutustuis paremmin työkavereihin ja toisi yhteisöllisyyttä lisää.

Tärkeäksi työilmapiirin osaksi nimettiin työnohjaus ja toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan. Vastauksissa tuotiin esille, että työntekijöiden pitäisi saada enemmän tukea ja ohjausta työhönsä liittyen. Joissakin ristiriitatilanteissa ulkopuolisen apu olisi ollut välttämätöntä kriisin ratkaisemiseksi. Muutamissa vastauksissa pohdittiin työterveyshuollon palveluiden käyttämistä ja toivottiin, että terveystarkastuksia saisi olla kaikille säännöllisesti muutaman vuoden välein. Yksittäisissä vastauksissa tuotiin esille, että esimiehen pitäisi ottaa aktiivisempi rooli jo alkavien ongelmien hoitamisessa. Yksi oli sitä mieltä, että ongelmien ratkaiseminen kuuluu esimiehelle.

5.2.2 Henkilökohtaisesti käytettävät keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen

Kun kyselyyn vastaajat pohtivat ratkaisuja kehittämiskohteisiin, pyysin heitä samalla miettimään mitä he itse voisivat tehdä näiden asioiden eteen. Tämä kyselyn osa-alue osoittautui haastavimmaksi ja sainkin tähän vain kourallisen vastauksia. Henkilökunnalla oli selkeästi haasteellista pohtia omaa osuutta ja omia mahdollisuuksia tilanteiden ratkaisemiseen. Jotkut vastasivatkin tähän kohtaan, että mitä muut voisivat tehdä. Osa puolestaan vastasi, mitä he ovat jo tehneet. Näistä vastauksista muodostui kuitenkin kuusi teemaa: oman ammatillisuuden kehittäminen monipuolisemmaksi, työtapojen jäsentäminen selkeämmiksi, työyhteisön kehittäminen monipuolisemmaksi, työterveyshuollon käyttäminen, oman jaksamisen seuraaminen ja omien vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen (liite 6).

Työyhteisön ammatillisuuden kehittämismenetelmiksi nimettiin omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä oman ammatillisuuden vahvistaminen ja kehittäminen. Suurin osa vastaajista koki, että voisi omalla aktiivisella keskustelulla ja asioiden puheeksi ottamisella viedä asioita eteenpäin. Lähes kaikki halusivat kehittää omia keskustelu- ja palautteenantamistaitojaan. Osa toi esille, että taitojakin ehkä olisi, mutta yleinen ilmapiiri latisti rohkeuden sanoa asioita ääneen.

Olen tuonut selkeästi esille omia näkökulmiani asioiden merkityksestä työn sujuvuuteen ja työssä jaksamiseen.

Tykkään vuorovaikutteisesta keskustelusta ja arvostan suuresti kuuntelutaitoa. Yritän kehittää itsessäni näitä molempia miettimällä miten keskustelen eri tilanteissa. Joskus riittää pelkkä kuuntelu, että toinen saa purkaa mieltä painavia asioita, joskus on viisasta olla kommentoimatta mitään.

Omia työtapoja voitaisiin kehittää järjestelmällisen organisoinnin avulla. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että heidän pitäisi käydä tauolla ja pyytää työkavereitakin tauottamaan työpäiväänsä. Arkea voisi suunnitella paremmin ja rakenteita selkeyttää yksinkertaisemmiksi. Jotkut kokivat, että he voisivat kirjata tavoitteet selkeämmin ja arvioida niiden saavuttamista napakammin. Osa aikoi kiinnittää enemmän huomiota työergonomiaan ja oikeisiin työasentoihin. Muutamat aikoivat ryhdistäytyä perehdyttämisasioiden, tehdä suunnitelmaa ja olla aktiivisia perehdyttäjiä. Osa lupasi yrittää ja tehdä parhaansa työyhteisön eteen.

Tavoitteiden selkeämpi kirjaaminen ja arviointi on aina mahdollista.

Työntekijöiden keinot työyhteisön kehittämisen olivat positiivisen ajattelun ylläpitäminen sekä myönteisen asenteen säilyttäminen. Osa aikoi olla edelleen aktiivisia toiminnankehittäjiä ja ehdottaa koulutusvinkkejä sekä vertais- ja harrasteryhmien vetämistä. Jotkut olivat valmiita kehittämään tiiminsä toimintaa paremmaksi. Muutamat halusivat huomioida turvallisuusasioita, raportoida niistä sekä opettaa käyttämään Vaarain-ohjelmaa.

Ilmapiiriin voin vaikuttaa omalla asenteellani, positiivisuus.

Pohtia ja päivittää omaa osaaminen vasun mukaiseksi.

Olla aktiivinen toiminnankehittäjä, peräänkuuluttaa / organisoida verkostoja.

Jotkut vastaajista aikoivat aktivoitua käyttämään työterveyshuollon palveluita ja käydä esimerkiksi terveystarkastuksessa. Yhdessä vastauksessa pohdittiin työnohjausta ja työntekijä aikoi tuoda

esille työnohjauksen tarpeen omalle tiimilleen. Yksi vastaaja aikoi seurata omaa jaksamistaan. Muutamat kokivat, etteivät he voi mitenkään vaikuttaa näihin työyhteisön kehittämiskohteisiin. Jotkut sysäsivät kehittämisvastuun toisille ja vastasivat, että taloon tarvittaisiin aktiivisia toimijoita lisää.

5.3 Työhyvinvointia edistävät vahvuudet ja voimavarat henkilöstön näkökulmasta

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen näkökulma on ajatus voimavaralähtöisestä työhyvinvoinnin kehittamisestä. Sen ajatuksena on lisätä toimia, jotka kehittävät työnvoimavaroja ja siten lisäävät työhyvinvointia. Pyysin vastaajia nimeämään kyselylomakkeessa kolme työyhteisön vahvuutta tai voimavaratekijää. Vastauksista nousi esille 11 erilaista voimavaraa.

Suurimmaksi voimavaraksi koettiin työyhteisön *monipuolinen ammattitaito*. Isosta työyhteisöstä löytyy monenlaista ammatillisuutta, osaamista ja kiinnostuksenkohdetta. Niiden tunnistaminen, ruokkiminen ja jakaminen työyhteisössä ovat suuri voimavara ja rikkaus. Joissakin vastauksissa tunnistettiin, että työyhteisössä on useita uudistuneella tavalla ajattelevia pedagogeja eli kehityksen vetureita. Nämä veturit auraavat tietä työyhteisölle, sen muutoksille sekä uusille ajatuksille ja ajattelutavoille.

Keskeisenä arjen kannattelijana koettiin *innostunut henkilöstö*, ihanan iloiset ja aktiiviset työkaverit. Heistä ammennettiin voimaa ja tsemppiä arjen polulle. Henkilöstön luoma *hyvä ilmapiiri* kutsui ammuisin töihin. Työpaikalla oli sopivassa suhteessa huumorintajua, avoimuutta, ystävällisyyttä ja kunnioitusta.

Ammattitaitoista henkilökuntaa ohjaili hyvä, jämpä, kannustava ja helposti lähestyttävä *esimies*. Henkilökunta oli luonut hänen kanssaan toimivan *uuden toimintakulttuurin ja –mallin* uuteen päiväkotiin. He olivat yhdessä sitoutuneet työparityöskentelyyn, pienryhmäpedagogiikkaan, lapsilähtöisyyteen sekä avoimuuteen ja he halusivat työskennellä yhdessä niiden kehittämiseksi. Alusta asti päiväkodin luomisprosessissa mukana ollut *henkilökunta oli sitoutunut työhönsä* ja heillä oli korkea työmoraali. Heillä oli sama päämäärä ja *yhteiset tavoitteet*, joita kohti he kulkivat rinnastuen. Työyhteisön avainsanoja olivat *avuliaisuus, joustavuus ja yhteisöllisyys*. Työyhteisö teki työtään *uusissa, ihanissa ja nimenomaan päiväkodiksi suunnitelluissa tiloissa*.

5.4 Työhyvinvointia ehkäisevät tekijät päiväkodissa henkilöstön näkökulmasta

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö lähti liikkeelle iloisten kevätpurojen aikaan esiin pulpahdelleesta työpahoinvoinnista. Esiin nousi selvä tarve tehdä asialle jotain - herätellä keskustelua työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta. Työhyvinvointia kehitettäessä on tärkeää tunnistaa työtä ja työhyvinvointia kuormittavat asiat ja korjata ne. Kyselylomakkeessa oli mahdollisuus nimetä kolme työhyvinvointia eniten kuormittavaa asiaa. Päätin kuitenkin jo tutkimuspolkuni alkumetreillä, että en lähde analysoimaan kuormittavia tekijöitä, saati pohtimaan miksi ne ovat niin arkea kuormittavia. Valitsin tutkimuslinjakseni ratkaisukeskeisen menetelmän, jossa keskeinen ajatus on ratkaisujen etsiminen ja tulevaisuuteen orientoitunut toivetoimien löytäminen. Ajattelen, että pelkkä epäkohtiin keskittyminen ei vie kehitystä eteenpäin.

Vastauksista pystyi erottamaan 13 kiveä, jotka kuormittavat eniten työhyvinvoinnin reppua. Suurin arkea ja lapsiryhmiin kohdistuva kuormittava tekijä oli *kiire*. Mielenkiintoista oli, että suurimmaksi taakaksi koettu kiire ei noussut kyselyn muissa osioissa mitenkään esille. Henkilökunta halusi tehdä enemmän asioita lasten kanssa ja keskittyä enemmän perustehtävään, mutta muut ulkopuolelta asetetut tehtävät ja työt veivät liikaa heidän työaikaansa. Osa koki, että ryhmissä oli liian tiiviit toimintasuunnitelmat ja aikataulut, jotka toivat työntekemiseen kiireentunnun. Toinen arkea kuormittava tekijä oli *suuret ja haasteelliset lapsiryhmät*, jotka koettelivat henkilökunnan jaksamista.

Työyhteisöön liittyviä kuormittavia tekijöitä olivat *työilmapiirin negatiivisuus ja pedagogiset ristiriidat*. Henkilökunta halusi päästä eroon turhasta nurinasta ja napinasta, joka söi ylimääräistä energiaa. Erilaiset työskentelytavat, pedagogiset näkemykset ja asenteet hankaloittivat yhteiseloja ja työntekemistä. Useissa vastauksissa tuli ilmi, että *työtiimeillä ei ollut riittävästi tai lainkaan yhteistä keskustelu- ja suunnittelu-aikaa*. Tämä aiheutti pitkäjänteiseen työskentelyyn ja *toimintasuunnitelmaan sitoutumattomuutta* sekä aiheutti erilaisten ongelmien kasaantumista. Toisaalta osa koki, että aikaa olisi, mutta heidän tiimiltään puuttui taito organisoida ajankäyttöä. Näihin työntekemisen kuormittaviin tekijöihin liittyi vahvasti aikuisten *toiminnan organisoimattomuus ja vähentyvät henkilökuntaresurssit*. Osa vastaajista koki, että heillä on hyvät resurssit, mutta he eivät osaa käyttää niitä oikein ja tarkoituksenmukaisesti.

Vastauksista tuli vahvasti esille *työssä ja työyhteisössä tapahtuneet muutokset*. Ouluun liittyminen, uudet ohjelmat ja järjestelmät, uusi päiväkotitoiminta, uusi työyhteisö, uusi esimies sekä uudet toimintatavat olivat tuoneet lisäkuormittavuutta työn tekemiseen ja jaksamiseen. Osa koki, että muutokset olivat

tulleet liian nopealla aikataululla ja liian päällekkäin. Tähän liittyi myös *taloudellisten resurssien väheneminen*, mikä heijastui sijaisten saamiseen. Muita työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä olivat *suuri työmäärä, työparityöskentelyn toimimattomuus, pienryhmätyöskentelyn vähätteleminen sekä iso työyhteisö*.

5.5 Tulevaisuuden työhyvinvoinnin tavoitetähtiä

Viimeisenä kohtana kyselylomakkeessa oli tulevaisuudenmuistelu. Henkilökunta kuvitteli, että kahden vuoden päästä työyhteisön työhyvinvoinnin tila on muuttunut erinomaiseksi. Samalla he nimesivät kolme keskeisintä asiaa, joiden vuoksi työhyvinvoinnin tila on edistynyt. Vastauksista muodostui 17 erilaista tulevaisuudenkuvaa, jotka muotoutuivat seuraaviksi lauseiksi:

Ilmapiiri on muuttunut positiiviseksi.

Vuorovaikutustaitomme ovat kehittyneet.

Meillä on riittävästi henkilökuntaa.

Keskitymme perustehtävään.

Muutokset ovat tulleet tutuiksi.

Olemme kaikki sitoutuneet toimintasuunnitelmaan ja toimimme sen mukaisesti.

Meillä on selkeät yhteiset käytänteet.

Osaamme suunnitella toimintaa.

Osaamme organisoida paremmin työskentelyämme ja arkeamme.

Meillä on toimivat vertaisryhmät.

Meillä on pienemmät lapsiryhmät.

Työterveyshuolto kutsuu terveystarkastukseen.

Hallinnolliset asiat ovat parantuneet.

Olemme saaneet koulutusta.

Osaamme arvioida työskentelyämme.

Pienryhmätyöskentely sujuu.

Meillä on selkeät tiimit.

Tieto kulkee hyvin.

Suurin osa vastaajista nimesi keskeiseksi tavoitteilaksi ilmapiirin muuttumisen positiiviseksi. Työhyvinvoinnin kehittämisessä voidaan ottaa muutama asia kerrallaan tarkastelun ja kehittämisen

kohteiksi. Työyhteisössä keskitytään nyt ensisijaisesti työhyvinvoinnin portailta valittujen tavoitteiden kehittämiseen ja jätimme tämän osion tulevaisuuden työkaluksi. Työyhteisön seuraava työhyvinvointiin liittyvä kehittämiskohde voisi olla kahden tulevaisuuskuvan valitseminen ja konkreettisen kehitys polun kuvaaminen. Polku kuvataan konkreettisesti ja matkanvarrelle sovitaan yhteisiä välitavoitteita ja arviointipysäkkejä. Työyhteisössä mietitään konkreettisia keinoja miten tavoitteisiin päästään.

6 KEHITTÄMISTYÖN TOISEN JA KOLMANNEN VAIHEEN TULOKSET

6.1 Työhyvinvointi-ilta

Työyhteisössä vietettiin työhyvinvointi-iltaa elokuussa 2014. Suunnittelin illan kulun yhdessä yksikön esimiehen kanssa. Alustin aluksi terveestä ja toimivasta työyhteisöstä ja sen erilaisista osa-alueista. Keskustelimme alais-, tiimityö- ja esimiestaidoista sekä niiden kehittämisestä. Kerroin henkilökunnalle tämän tutkimustyön pohjalta mitä on työhyvinvointi, mistä se rakentuu ja miten siihen voi vaikuttaa. Herättelin heitä ajattelemaan oman toiminnan ja osallisuuden merkitystä ja vastuuta kaikkien yhteiseksi hyväksi.

Esittelin henkilöstölle tämän tutkimuksen tavoitteet ja tulokset. Toin aluksi esille jo hyvin olevat asiat ja tein näkyväksi monia hyviä käytäntöjä ja kehitettyjä asioita. Lopuksi siirryimme kehitettäviin asioihin. Esittelin vastaukset työhyvinvoinnin portaiden muodossa. Olin koonnut jokaiselle portaalle muutaman eniten ääniä saaneen kehitettävän asian. Konkretisoin vastauksissa työhyvinvoinnin kahta tasoa – miten työyhteisössä voidaan vaikuttaa asioihin ja miten minä itse voin vaikuttaa asioihin. Harjoittelimme illan aikana erilaisia keskustelemisen ja aktiivisen kuuntelun menetelmiä sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. Lisäksi tiimit saivat työhyvinvointiin ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä jatkotyöskentelytehtäviä.

Kuvasin työhyvinvointi-illan lopuksi tuloksista ilmenneet henkilöstön voimavarat ja työhyvinvoinnin esteenä olevat kivet kuvitteellisten tarinoiden avulla, jotka olisivat voineet tapahtua työyhteisössä. Ensimmäinen tarina oli positiivinen ja voimavarakeskeinen. Toinen samalla juonella varustettu tarina oli täynnä negatiivisuutta ja haasteita. Päätin illan kysymykseen ”Kumpaa tarinaa sinä kerrot?”. Jälkeenpäin saamani palautteen perusteella tämä oli erityisesti puhutellut ja herätellyt työyhteisöä.

Ihmisen perusasenteella on yhteys henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kokemiseen. Perusasenne kuvastaa suhtautumista elämään ja on pohjana sille, miten ihminen toimii toisten kanssa. Se on yhteydessä henkilön arvoihin, ihmiskäsitykseen ja minäkäsitykseen. On olennaista tiedostaa, kerrooko työstään myönteistä vai kielteistä tarinaa itselle ja toiselle. Myönteinen perusasenne elämään, toisiin ihmisiin ja työhön on tyyppillistä työssä viihtyvälle henkilölle. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 178.)

Illasta kerätyn palautteen perusteella työntekijät olivat havahtuneet miettimään työhyvinvointia laajemmasta näkökulmasta. He saivat oivalluksia oman toiminnan ja asenteen vaikutuksesta koko työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin. Kaikissa palautteissa kiiteltiin sekä positiivisten että kehitettävien asioiden esille nostamisesta. Työyhteisössä koettiin tärkeäksi, että myös onnistumisista ja voimavaroista puhuttiin yhteisesti.

6.2 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointi-illassa alettiin työstää työyhteisön työhyvinvointisuunnitelmaa (liite 7). Työyhteisö valitsi jokaiselta työhyvinvoinnin portaalta yhden asian, johon aletaan kiinnittää erityistä huomiota ja jota kehitetään työyhteisössä. Kehitettäviksi kohteiksi nousivat työn jaksotus ja tauotus, toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan, ammattiryhmien keskustelut, yhteistoiminnan edistäminen sekä perehdyttäminen. Työyhteisön jäsenet työstivät valittuja aiheita Cafe learning-menetelmän avulla ja tekivät yhdessä sopimuksia työhyvinvointiin liittyen.

Ensimmäiseltä portaalta kehittämisenkohteeksi nousi työn jaksotus ja tauotus. Henkilökunta sopi, että he ottavat kahvihuoneen aktiiviseen käyttöön ja muokkaavat sitä viihtyvämmäksi esimerkiksi aikakauslehdillä. Jokainen lupasi kantaa itse vastuun siitä, että pitää yhden kahvitaun päivässä pois ryhmästä. He aikoivat myös muistuttaa tiimikavereita tauon pitämisestä.

Turvallisuudenportaalta kehittämisenkohteeksi valikoitui toimintaohjeiden työstäminen työpaikkakiusaamista vastaan. Keskusteluissa nousi esille välitön puuttumisesta kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun. Toisaalta painotettiin sitä, että jokaisen tehtävä on kuunnella kaltoin kohdeltua, mutta varoa ottamasta kantaa asioihin. Ohjeeksi sovittiin, että tuetaan ja kannustetaan kiusattua ottamaan asia puheeksi esimiehen tai työsuojeluvaltuutetun kanssa. Illan aikana ei ehditty tehdä tähän konkreettista jatkosuunnitelmaa. Toimintaohjeiden työstäminen jäi esimiehen vastuulle.

Yhteisöllisyyden portaalta nousi selvästi esille ammattiryhmien keskustelut. Työyhteisössä sovittiin, että aletaan järjestää keskustelutilaisuuksia kerran kuukaudessa lasten päivälevon aikaan. Lastentarhanopettajat toimivat vuorotellen pedagogisen tiimin puheenjohtajana, ja he tuovat yhteiseen keskusteluun jonkin pedagogiikkaan liittyvän aiheen. Tiimissä voidaan mentoroinnin keinoin jakaa tietoa ja vinkkejä toisille sekä kehittää yhdessä työyhteisön pedagogiikkaa.

Neljännellä portaan tavoitteeksi valittiin yhteistoiminnan edistäminen. Työyhteisössä haluttiin perustaa virkistystoimikunta, joka ideoisi esimerkiksi erilaisia harrastekerhoja, tapahtumia ja retkiä työyhteisölle. Toiminnan tavoitteena oli lisätä yhteenkuuluvaisuutta ja ryhmähenkeä sekä oppia tuntemaan ison työyhteisön jäseniä paremmin. Henkilökunta sopi yhdessä, että he panostavat jatkossa paremmin yhteisiin virkistyspäiviin.

Viimeisen portaan kehittämiskohdaksi tuli perehdyttäminen. Tulosten mukaan perehdyttäminen oli jäänyt muiden kehitettävien asioiden jalkoihin ja työyhteisö halusi nostaa tämän asian tärkeäksi keittämisenkohteeksi. Työyhteisössä päätettiin tehdä perehdyttämiskansio, johon tulisi erilaisia perehdytysportaita, esimerkiksi opiskelijalle ja sijaiselle omat perehdyttämispolut. He halusivat valita jokaiseen tiimin vastuuhenkilön, joka perehdyttäisi uuden työntekijän. Työyhteisössä oli yhteinen ymmärrys siitä, että perehdyttämiseen täytyy kiinnittää enemmän huomiota ja varata riittävästi aikaa. Samoin he sopivat, että jokaisen tulee osata perehdyttää ja kantaa vastuuta asiasta.

6.3 Työhyvinvointisuunnitelman arviointi ja kehittäminen

Syksyn 2014 ja talven 2015 aikana työyhteisössä siirrettiin kahvihuone yläkerrasta alakertaan. Joka-päiväinen työn tauotus ei onnistunut ja tauotusta päätettiin kokeilla pienemmillä askelilla. Tauko-päiväksi sovittiin keskiviikko, jolloin jokainen työntekijä käy kahvitauolla kahvihuoneessa. Tämä käytäntö on vakiintumassa uudeksi yhteiseksi toimintatavaksi. Tästä on tarkoitus jatkaa järjestelmällisempään työpäivän tauotukseen.

Työyhteisössä ei ehditty työstää toimintaohjeita työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi syksyn 2014 ja talven 2015 aikana. Tiimit ovat miettineet näitä asioita kesällä 2014 omissa suunnittelupäivissään, joissa he tekivät tämän tutkimustulosten pohjalta laaditut tiimisopimukset. Joissakin tiimeissä oli mietitty ja tehty hyvän vuorovaikutuksen pelisääntöjä kivistä timantteja-jatkotyöskentelehtävän yhteydessä.

Työyhteisössä alettiin järjestää pedagogisia tiimejä kerran kuukaudessa. Lastentarhanopettajien vetämiin kokoontumisiin oli nimetty etukäteen puheenjohtaja ja sihteeri sekä toimintasuunnitelmasta nouseva pedagoginen aihe. Päiväkodin johtoryhmä teki pitkäaikaisen virkistäytymisiltasuunnitelman, jossa päätettiin virkistäytymisiltojen aiheet kahdeksi vuodeksi eteenpäin. Virkistystoimi-

kuntaa ei ollut vielä perustettu tätä kirjoittaessa. Yksikön esimies työsti johtoryhmän kanssa työntekijöiden perehdytysuunnitelman ja -kansion syksyllä 2014. Yksikössä on tarkoitus työstää kevään 2015 aikana perehdyttämiskansiot lapsille ja perheille.

Sovimme yhteisymmärryksessä esimiehen ja henkilökunnan kanssa, että nyt valitut viisi työhyvinvoinnin tavoitetta ovat riittävät ja prosessin alussa keskitytään niihin. Tutkimustulokset antavat esimiehelle hyvät jatkotyöskentely- ja kehittämismahdollisuudet työyhteisön kehittämisessä. Hyviä kehittämiskohteita ovat esimerkiksi tulevaisuuden tavoitetähtien valitseminen ja niiden konkreettisten kehityspolkujen kuvaaminen sekä työhyvinvoinnin esteiksi nimettyjen kivien muuttaminen positiiviseksi tavoitteiksi.

Tein tämän tutkimusprosessin alussa sopimuksen työyhteisön esimiehen kanssa työnjaosta ja roolituksista. Sovimme, että minä kerään aineiston, analysoin sen ja esittelen tulokset elokuussa 2014 työyhteisölle. Minun osuuteni työyhteisön kehittämistyössä päättyi siihen ja työhyvinvointia alettiin sen jälkeen kehittää esimiehen johdolla. Sovimme työhyvinvointi-illassa yksikön esimiehen ja henkilökunnan kanssa, että työhyvinvointisuunnitelmaa arvioidaan joulukuussa 2014 ja touku-kuussa 2015. Esimiehellä oli tarkoitus hyödyntää kevään 2015 kehityskeskusteluissa työhyvinvoinnin portaita ja saada sitä kautta näkemystä seuraavan toimintakauden työhyvinvointisuunnitelmaan. Työyhteisössä vaihtui kuitenkin esimies vuoden vaihteessa ja työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen ja arviointi jäivät valitettavasti taka-alalle muutosten ja muiden kehitettävien asioiden varjoon. Palautteen mukaan työyhteisössä syntyi positiivinen vire työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työntekijät odottivat uusilta esimiehiltä työhyvinvoinnin kehittämistä ja sen arvostamista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISIDEOITA

Tutkimustuloksista välittyy hyvin johdonmukaisesti kuva päiväkodista kiireisenä ja jatkuvassa muutoksessa olevana työympäristönä. Varhaiskasvattajat tekevät työtään monenlaisissa ristipaineissa. Samalla he kuitenkin haluavat kehittää toimintaa ja työtapoja. Työyhteisön sisällä on monenlaisia kerrostumia ja kulttuureja eri koulutustaustaisten ja eri-ikäisten työntekijöiden yhteisvaikutuksesta. Erilaiset taustat ovat työyhteisölle oikein oivallettuna suuri voimavara, mutta on toisaalta samanaikaisesti kompastuskivi. Tutkimustuloksista on selvästi nähtävissä erilaisia työn ja kehittämisen tulintoja sekä vastuunkantamisentapoja. Alhainen vastausprosentti voi myös olla osoitus joidenkin työntekijöiden halusta vetäytyä yhteisestä vastuunkantamisesta.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella ja siitä saatiin runsaasti erilaisia tuloksia. Tuloksista ilmeni, että työyhteisössä on tehty kehittämistyötä ja siellä paljon hyviä käytänteitä. Työyhteisö oli onnistunut erityisesti yhteistyön kehittämisessä, tiedon ja kokemusten jakamisessa, turvallisuuden ennakoinnissa ja esimiestyöskentelyssä. Kehittämisen keinoiksi he nimesivät ilmapiirin muokkaamisen, työtapojen kehittämisen, arjen käytäntöjen selkiyttämisen, yhteistyön kehittämisen, oman ammatillisuuden kehittämisen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen.

Työhyvinvoinnin kehittämisen painopistealueiksi nousivat työn jaksottaminen ja tauottaminen, toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan, ammattiryhmien keskustelut, yhteistoiminnan edistäminen sekä perehdyttäminen. Työhyvinvoinnin kehittämismenetelmiksi nousivat työyhteisötaitojen kehittäminen, toimintatapojen konkretisointi, ajankäytön hallinta, yhteisöllisyyttä lisäävien toimintatapojen luominen, työyhteisön kehittäminen monipuolisemmaksi sekä työterveyshuollon käyttäminen.

Työyhteisö nimesi suurimmiksi työhyvinvointia lisääviksi voimavaroiksi ammattitaitoiset moniosaajat, hyvän ilmapiirin, esimiehen ja henkilökunnan. Merkittäviä hyvinvoinnin edistäjiä olivat myös uusi toimintakulttuuri, työhön sitoutuminen, tavoitteet, uudet tilat, joustavuus, yhteisöllisyys ja avuliaisuus. Olen painottanut tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin kahta tasoa – miten työyhteisössä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten meistä jokainen voi omilla teoillaan ja valinnoillaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan huomata, että työyhteisössä ei oltu pysähtytty ajattelemaan näitä kahta tasoa. Suurelle osalle vastaajista oli vaikeaa realistisesti pohtia

oman toiminnan merkitystä yhteisten asioiden hoitamisessa ja kehittämisessä. Osa ei valitettavasti tuntunut ymmärtävän tätä lainkaan, vaan he sysäsivät vastuun toisten harteille ja totesivat, etteivät he itse voi vaikuttaa mitenkään työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Työyhteisössä tarvitaan selkeästi pysähtymistä tämän asian äärelle. Heidän tulisi luoda yhteistä ymmärrystä muutos- ja kehittämisprosesseista ja kuvata selkeästi niiden eri vaiheita. Tässä perustyössä esimiehen toiminnalla on suuri rooli. Hän voi lähteä avoimesti luomaan uudenlaista kehittämis- ja keskustelukulttuuria tai halutessaan hän voi tyrehdyttää tämän oivallustenpolun. Kehityskeskustelut ovat oivallinen paikka tällaiselle henkilökohtaiselle arvioinnille, mutta myös yhteiseen kehitystyöhön sitouttamiselle.

Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtaisesta itsensä johtamisesta. Terveen työyhteisön jäsenen pitäisi pystyä avoimesti tarkastelemaan, että mitä minä voisin tehdä toisin, että tällä työpaikalla olisi viihtyisämpää. Tämänkin tutkimuksen tuloksista ilmenee, että hyvä työntekijä pohjautuu vastuunottamiseen. Työhyvinvointia kehittävä työntekijä osaa ottaa vastuuta omasta tekemisestä, omista valinnoista ja työyhteisön toimivuudesta sekä vuorovaikutuksen sujuvuudesta. Samalla hän luo työkavereilleen mahdollisuuden innostua työssä.

On selvää, että toiset ovat valmiimpia ottamaan vastuuta itsestään ja omista tekemisistään kuin toiset. Vastuunottaminen on kuitenkin prosessi, jota jokainen voi opetella. Työyhteisössä voidaan tehdä tästäkin asiasta sopimuksia. Asioiden kriittinen tarkastelu, epäkohtien esiin nostaminen ja valittaminen on helppoa. Työhyvinvointi-illassa nostin esille ajatuksen, jossa kriittisen ajattelu sisältää aina positiivisen mahdollisuuden. Kriittisessä ajattelussa, epäkohtien tarkastelemisessa tai valittamisessa ei ole mitään vikaa sillä ehdolla, että valittaja sitoutuu samalla miettimään miten kyseinen ongelma ratkaistaan.

Yhtenä laajana tuloksena nousivat esille työyhteisötaidot. Tulosten ristiriitaisimmat vastaukset olivat ongelmiin ja epäkohtiin puuttuminen, vastuun kantaminen, omien tapojen muuttaminen ja koulutuksiin osallistuminen. Toisaalta epäkohdiksi isoiksi nousivat negatiivinen ajattelu ja ilmapiiri sekä kriisien hoito ja työnohjaus. Vastauksista on nähtävissä vahva tarve kiinnittää työyhteisötaitoihin ja niiden kehittämiseen jatkossa enemmän huomiota. Henkilökunta ei selvästi itse tiedostanut ja osannut nimetä tämän tarpeen olemassaoloa, mutta kaikista vastauksista pystyi nostamaan useamman tähän liittyvän kehityskohdan. Työyhteisötaitojen kehittäminen vaatii työyhteisössä pitkää ja määrätietoista prosessia, jossa jokaisen työntekijän täytyy pysähtyä miettimään ja tunnistamaan omia työyhteisötaitoja sekä analysoida ja kehittää niitä osana oman työhyvinvoinnin kehittämistä.

Esimiehen tehtävä on kartoittaa ja tukea jokaista työntekijää tässä prosessissa sekä asettaa työntekijän kanssa yhteisiä tavoitteita. Tällaisella yhteistyöllä voitaisiin luoda hyvä ja kestävä perusta työhyvinvoinnille esimiehen ja työyhteisön sisäisen yhteistyön kautta. Työyhteisötaidot ovat yksi iso osa-alue työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Ne ovat myös yksi merkittävä keino muutoksen hallintaan ja muutoksesta selviytymiseen.

Tuloksissa nousi vahvasti esille henkilökunnan halu kehittyä erityisesti vuorovaikutustaidoissa. Varhaiskasvatuksessa puhutaan paljon hyvästä vuorovaikutuksesta ja järjestetään siihen liittyviä koulutuksia. Varhaiskasvattajat ovat eräänlaisia vuorovaikutuksen asiantuntijoita toimiessaan päivät lasten, heidän vanhempien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. He joutuvat näissä tilanteissa ottamaan asioita puheeksi, keskustelemaan rakentavasti ja tekemään erilaisia sopimuksia. Tästä johdun olikin yllättävää, että henkilökunta koki vaikeaksi tämän saman toiminnan työyhteisön kesken. Heillä oli vaikeaa ottaa asioita puheeksi, antaa palautetta ja keskustella rakentavasti haasteellisista ja kehitettävistä asioista. Toisaalta tutkimustuloksista kävi ilmi, että ne asiat, joista työyhteisössä oli eniten puhuttu esimiesvetoisesti, olivat myös kehittyneet eniten. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii avun ja tuen tarjoaminen ja pyytäminen tiimien kesken. Vastauksista nousi positiivisena asiana esille keskustelu esimiehen kanssa. Tämä osoittaa, että työyhteisössä on valmiuksia kehittää työyhteisöä keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla. Työyhteisön haasteeksi oli muodostunut tasavertainen kohtaaminen työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Siellä pelättiin toisten loukkaamista ja varpaille astumista ja jätettiin mieluummin asiat sanomatta ja palaute antamatta. Samalla työyhteisössä evättiin mahdollisuus kehittymiselle.

Työyhteisö tarvitsisi selvästi rohkeaa avausta uusien keskustelukäytäntöjen ja -kulttuurin luomiseen. Tähän varmasti auttaisi yhteinen koulutus harjoituksineen. Työyhteisössä tarvitaan yhteiset puheeksi ottamisen pelisäännöt, joiden avulla myös haasteellisista asioista voidaan keskustella. Muutamista vastauksista ilmeni huoli työkaverin jaksamisesta ja siihen puuttumisesta. Puheeksi ottamisen pelisäännöt voisivat auttaa myös tässä asiassa.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi esitettiin ajankäytön hallintaa. Työyhteisön kannattaisi pohtia erilaisen palaverien tarkoituksenmukaisuutta ja niiden mahdollista vähentämistä. Toisaalta arjen aiempaa parempi jäsentäminen voisi antaa lisää aikaa toiminnan suunnittelulle ja arvioimiselle. Joissakin vastauksissa otettiin esille lastentarhanopettajien suunnitteluajan käyttäminen ja sen rajaaminen. Osa koki sen rajaamisen haasteelliseksi. Jotkut tekivät suunnitteluajan aina työpaikalla, jotkut pääsääntöisesti kotona. Muutamissa vastauksissa tuotiin esille, että suunnittelu aika ei riitä ja

jotkut henkilökunnasta tekivät viikossa enemmän työtunteja, mitä työehtosopimus edellyttää. Tutkimustulosten mukaan työ seuraa helposti kotiin, ja työyhteisössä olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työ kannattaa työhyvinvoinnin kannalta jättää ja rajata aina työpaikalle. Vastuulliseen ammatillisuuteen kuuluu oman ja tiimikavereiden työn ja työajan rajaaminen. Vastuullisuutta on myös se, että jos työntekijä itse ei pysty rajaamaan työaikaansa, hän pyytää esimieheltä ja tiimikavereilta siihen tukea.

Yksi merkittävä kehittämistulos on työyhteisön toimintatapojen konkretisoiminen ja jäsentäminen. Työyhteisössä haluttiin työskennellä suunnitelmallisemmin, tehdä konkreettisia tavoitteita ja erityisesti pysähtyä arvioimaan työskentelyä. Tämä halu näkyi sekä tiimien sisäisen toiminnan kehittämisenä että koko työyhteisön tasolla. Yhteisen toiminnan pohjana oli erilaisia ohjeistuksia, joista osa koettiin päällekkäisiksi ja vaikeasti ymmärrettäviksi. Joitakin ohjeistuksia puuttui kokonaan. Työyhteisössä ja työhyvinvoinnin kehittämistyössä kannattaa panostaa työyhteisön toimintatapojen, rakenteiden ja ohjeistusten avaamiseen, selkiyttämiseen ja yksinkertaistamiseen.

Perehdyin tulosten analysoinnin jälkeen työterveyshuollon keväällä 2014 teettämään työpaikkaselvitykseen ja vertasin näiden kahden kyselyn vastauksia keskenään. Tulokset olivat samansuuntaisia. Työterveyshuollon kyselyssä nousi esille työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu (25 % vastauksista), mitä tässä tutkimuksessa ei tullut esille. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille puolestaan vahva tarve työnohjaukselle sekä toimintaohjeiden puuttuminen työpaikkakiusaamista vastaan. Näiden tutkimustulosten yhteisvaikutuksen perusteella työyhteisö halusi ottaa yhdeksi kehittämistavoitteekseen toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan.

Pieni, mutta silti merkityksellinen vastaajajoukko olivat ne työntekijät, jotka kokivat, etteivät mitenkään vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja sen kehittämiseen. Tähän tulokseen työyhteisön esimiehen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Vastaukset voivat kertoa välinpitämättömyydestä ja sitoutumattomuudesta työtä ja työyhteisöä kohtaan. Toisaalta ne voivat kertoa myös siitä, että nämä vastaajat eivät ymmärtäneet työhyvinvoinnin käsitettä tai ajattelivat vanhanaikaisesti sen ylläpitämisen ja kehittämisen olevan vain ja ainoastaan esimiehen vastuulla. Yksikön esimiehellä on johdettavanaan työntekijöitä, joilla selvästi on joukko erilaisia tarpeita. Esimieheltä vaaditaan melkoista ihmistuntemusta ja tilanneherkkyyttä näiden tarpeiden tunnistamiseksi ja oman johtamisen muokkaamiseksi. Työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisön asia ja sitä kannattaa kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Silloin etenkin sitoutumisen ja hyvinvoinnin parantaminen voi olla huomattavaa.

8 POHDINTA

*Sinun tulee kunnioittaa ja rakastaa työtä ja sen tekijöitä,
jotta menestyisit ja kauan eläisit maan päällä.*

*Mitä se on?
Että arvostat itseäsi ja omaa osaamistasi
ja teet samoin myös lähelläsi oleville.
Että luot ilmapiirin,
jossa innostus on mahdollista
nauru tervetullutta eivätkä
kyyneleetkään kiellettyjä.
Että työpaikallasi
oppiminen on ilo, ei uhka
kysyminen on siunaus, ei synti
muistaminen on aarre, ei kahle.
Että työtovereittesi joukossa
erilainen ei ole vääränlainen
vaan myös yksi meikäläinen.*

*Että rakastat työtäsi
ja heitä, jotka tekevät sen mahdolliseksi
- ja silti muistat*

*koko olemuksellasi vahvistat
työn nauttiminen
jatkuvana yliannostuksena
on hengenvaarallista ja
tappaa.*

- Irja Askola –

(2013, viitattu 21.4.2015.)

8.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöaihetta pohtiessani mielenkiintoni suuntautui työhyvinvoinnin maisemiin. Olin törmännyt työhistoriani aikana erilaisiin työyhteisön kiemuroihin ja halusin ymmärtää niitä tarkemmin. Lisäksi olin syventänyt asiantuntemustani aiheesta erilaisten opintojen kautta. Halusin tutkia miten varhaiskasvattajat kokevat oman työhyvinvointinsa tässä ajassa ja taloudellisessa tilanteessa. Otin yhteyttä muutamaan Oulun kaupungin päivähoidon aluepäällikköön ja sain yhdeltä suoran toiveen

tutkia ja kehittää hänen alueensa päiväkodin työhyvinvointia Työhyvinvoinnin portaat-menetelmällä.

Tutkimukseni aihevalinta on nykyisessä yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa tilanteessa ajankohdainen. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä hyvinvointivaltion ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Siihen tehdyt kehittämisprojektit ja investoinnit on osoitettu olevan hyvä sijoitus myös taloudellisesti. Kehittämistyön tärkeä lähtökohta on ratkaisukeskeisyys eli prosessin tulisi lähteä liikkeelle siitä, mikä lisää hyvinvointia. Tämän ohessa täytyy tiedostaa, mitkä asiat kuormittavat työhyvinvointia ja ovat sen kehittämisen esteenä. Työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteen on kuitenkin oltava niiden keinojen etsimisessä, joilla voidaan lisätä työniloa ja innostusta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa erään päiväkodin työhyvinvoinnin tilaa. Tarkoituksena oli löytää ne päiväkodin ja henkilöstön vahvuudet, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää sekä löytää ja tunnistaa ne työhyvinvointiin liittyvät arjen epäkohdat, jotka ovat yhteisesti korjattavissa ja sovittavissa. Kehittämistavoitteena oli laatia yksikön työhyvinvoinnin parantamiseen liittyvä kehittämis- ja toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin portaat-mallilla sekä käynnistää positiivinen muutoskehitys yksikön työhyvinvoinnin osa-alueella.

Toimintatutkimuksen arviointi on haastavaa, ja se pohjautuu kehittämistyön tavoitteisiin (Kananen 2009, 88, 99). Toimintatutkimuksessa arviointia tapahtuu koko ajan kehittämistyön edetessä, ei pelkästään prosessin lopussa. Kehittämistyön aikana tapahtuva arviointi ohjaa kehittämistyön etenemistä. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78–80.) Olen arvioinut prosessia koko matkan ajan. Arviointi näkyy raportissa tulosten esittelemisessä ja prosessin järjestelmällisessä kuvaamisessa.

Työhyvinvointiin liittyvän muutoksen käynnistäminen ja siihen osallistaminen on usein ongelmallista ja haastavaa työyhteisöissä. Havahtuakseen muutokseen työyhteisön jäsenet tarvitsevat usein impulsseja työyhteisönsä ulkopuolelta (asiantuntija- tai teoriakontribuutiota), mutta motivoituaakseen muutokseen heillä pitää olla osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Hyvä muutos syntyy asiantuntijamuutoksen ja työyhteisömuutoksen hyvästä yhdistämisestä. Liian asiantuntijapainotteisessa muutoksessa työyhteisö vieraantuu helposti käytännöstä ja työntekijöiden on vaikea siihen sitoutua. Liian työyhteisölähtöisessä muutoksessa organisaation strateginen punainen lanka saattaa kadota. (Laine 2013, 261)

Kyselylomaketta työstäessäni otin valtavan riskin, kun halusin ehdottomasti pitää mukana työhyvinvoinnin kaksi tasoa – miten työyhteisössä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten meistä jokainen voi omilla teoillaan ja valinnoillaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän johdosta kyselystä tuli massiivinen ja siihen vastaamisesta ehkä liian työlästä. Vastauksista näkee, että viimeiset kysymykset eivät saaneet enää niin paljon sanallisia vastauksia kuin ensimmäiset. Ajattelen kuitenkin, että jos olisin jättänyt jommankumman tason pois kyselystä, tutkimustulokseni olisivat olleet todella suppeat enkä olisi päässyt tavoitteisiini. Samalla työyhteisön kehittämisessä tärkeänä pitämänä näkökulma herätellä henkilökuntaa ajattelemaan omaa toimintaansa olisi rajautunut ulkopuolelle. Näkemykseni mukaan muutos alkaa aina itsestä.

En tarkoituksellisesti avannut tutkimukseni kahta tasoa etukäteen työyhteisössä, enkä myöskään ohjeistanut heitä vastaamaan joko omasta tai työyhteisön näkökulmasta kyselyyn. En kertonut heille etukäteen työhyvinvoinnin portaista tai muistakaan tutkimuksellisista viitekehyksistä. Annoin vastaajille sen tiedon ja ohjeistuksen, mitä he siinä tilanteessa tarvitsivat. Olisin voinut pohjustuksellani vaikuttaa tuloksiin.

Tarkastelin teoreettisessa viitekehyksessä työhyvinvoinnin rakentamista ja muutosprosessia. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnin juurruttaminen työpaikan arkeen on haasteellista, vaativaa ja aikaa vievää. Työhyvinvoinnin kehittämisen ja työhyvinvointisuunnitelman haasteena onkin se, millä tavoin kirjatut asiat saadaan siirrettyä arkeen. Yhdessä kehittäminen ja henkilöstön vahva mukanaolo prosessissa auttaa toiminnan siirtymisessä arkeen. Muutoksen kaikissa vaiheissa on tärkeää muistaa se tosiasia, että työntekijät ovat muutoksen tekijöitä. (Siljanen ym. 2012, 82.)

Olen saanut tämän prosessin myötä vahvan kokemuksen käyttäjälähtöisestä kehittämisestä. Enistä tärkeämpi tekijä työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on se, missä määrin työyhteisön jäsenet kykenevät osallistumaan mielekkääksi kokemallaan tavalla muutosprosessiin. Vaikuttamisen mahdollisuudet ja oikeudenmukaisuus työpaikalla luovat positiivisen kierre-teen, joka parantaa sekä työssä jaksamista että tuottavuutta. Osallistavassa innovaatiotoiminnassa työntekijällä on mahdollisuus kokea olevansa subjekti (toimijana), ei vain objekti (kohteena), muutoksen yhteydessä. Erityisesti prosessin alkupää, johon sisältyy uuden tiedon etsimistä ja luomista, edellyttää työyhteisön jäseniltä avoimuutta, ennakkoluulottomuutta, suvaitsevaisuutta, johdon sallimaa itsenäisyyttä, aloitteellisuutta, luovuutta ja ajankäytännöllistä väljyyttä. Prosessin loppupää-

hän taas sisältyy tiedon soveltamista ja juurruttamista osaksi organisaation toimintaa. Tämä edellyttää suurempaa kurinalaisuutta ja kykyä saada koko organisaatio toimimaan uusien yhteisten menettelytapojen ja toimintakäytäntöjen mukaisella tavalla. (Alasoini 2011, 118-120)

Tutkimuksellinen kehittämistyöni pohjana on ollut työyhteisölle tehty kysely, jossa he itse pääsivät kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Vastauksista löytyi monia innovaatioita, joita työyhteisön jäsenet olisivat halukkaita kokeilemaan ja kehittämään. Tämä osoitti työyhteisön jäsenten olevan rohkeita ja ennakkoluulottomia ammattilaisia, joilla on halu ja motivaatio kehittyä ja kehittää työyhteisöä. Tuloksista nousi esille runsaasti jo hyvin olevia ja toimivia asioita ja käytäntöjä. Henkilökunta tunnisti ja iloitsi, että he ovat kehittyneet ja onnistuneet joissakin yhteisesti sovituissa tavoitteissa. Osa toi selvästi esille, että ne asiat mistä oli keskusteltu eniten yhdessä, olivat kehittyneetkin eniten. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli tehdä näkyväksi työyhteisön voimavaroja ja onnistumisia ja koen, että onnistuin siinä asiassa. Henkilökunta koki tärkeäksi, että työyhteisössä keskusteltiin myös onnistumisista. Vastauksista nousi runsaasti esille arjen epäkohtia ja kehittämiskohteita, jotka esittelin työyhteisölle.

Pontevan (2010, 27) mukaan muutoksessa ja kehittämisessä on tärkeää pysähtyä muutoksen äärelle. Vaikka asioiden pohtimiseen ja suunnitteluun menisi hieman aikaa, se kannattaa. Uusia asioita on helpompi rakentaa kerran pohditun päälle. Alasoinin (2011, 78) mielestä työhyvinvointiin tähtäävän toiminnan suunnittelu tulisi aloittaa työyhteisön kriittisten tekijöiden kartoituksesta. Tämän jälkeen kriittisiä tekijöitä tulisi analysoida suhteessa työorganisaation koko toimintatapaan. Tämän tarkastelun jälkeen päästään ongelman ytimeen, jolloin kehittämistoimet on helppo suunnata varsinaisiin ongelmiin. Muussa tapauksessa on vaarana, että tyydytään nopeisiin ja helppoihin kosmeettisiin muutoksiin, jotka saattavat lievittää ongelmia, mutta eivät poista niiden varsinaisia syitä.

Toisen kehittämisvaiheen tavoitteena ollut työhyvinvointisuunnitelman laatiminen aiheutti palautteen mukaan hyvää energiaa ja liikehdintää työyhteisössä. Työyhteisö valitsi jokaiselta portaalta yhden kehitettävän asian, mutta tiedostivat, että samalla heillä on mahdollisuus kehittää muitakin epäkohtia. Kehittämistavoitteenani ollut työhyvinvointisuunnitelma laadittiin yhdessä työyhteisön ja esimiehen kanssa. Tämän jälkeen työhyvinvoinnin kehittämis- ja arviointivastuu siirtyi yksikön esimiehelle.

Nurmen (2012, 19) mukaan käytännössä usea muutosprojekti häviää ja väistyy uusien haasteiden ja muutostarpeiden kaatuessa päälle. Tällaisissa tilanteissa pitäisi uskaltaa keskustella siitä tosiasiaista, että muutoksen tekeminen vaatii aina myös valtaa. Tämä tarkoittaa sitä, että oikealla vallan käytöllä muutos pystytään toteuttamaan suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Tätä esimiehen roolia tarvitaan muutoksen ja kehittämisen suunnitelman toteuttamisessa ja arvioinnissa. Vallankäytössä yleinen virhe on että sitä ei uskalleta tai haluta käyttää. (Nurmi 2012, 64-65.) Työhyvinvointisuunnitelman arviointi ja jatkokehittämisvastuu on aina esimiehellä. Onnistuneessa työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa työhyvinvointisuunnitelma tehdään kalenterivuodeksi ja sen toteutusta seurataan toistuvissa palaverissa (Manka 2012, 92)

Kolmannessa vaiheessa tavoiteltu muutoskehitys käynnistyi odottavissa ja positiivisissa tunnelmissa. Tuloksista ja työhyvinvointi-illan jälkeen saamastani palautteesta päätellen voin todeta, että onnistuin sysäämään liikkeelle jonkinlaisen muutosprosessin työyhteisön jäsenissä. He olivat heränneet ajattelemaan omaa käyttäytymistään ja ymmärtäneet, että voivat omilla pienilläkin valinnoillaan vaikuttaa kaikkien työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. On kuitenkin muistettava, että työhyvinvoinnin kehittämisessä pelkkä asioiden kirjaaminen ei riitä vaan toimintaohjeiden täytyy toteutua myös arjessa. Mikäli kirjatuille asioille ei käytännössä tehdä mitään, työpaikalla syntyy helposti ajatus siitä, että puhutaan hienoista asioista, mutta käytännössä mikään ei muutu. Edellä Alasoinin (2011) kuvaama muutosprosessin loppupään liittyvät haasteet saivat tässäkin kehitysprosessissa yllätteen esimiesvaihdosten yhteydessä. Työhyvinvointisuunnitelman arviointi ja jatkokehittäminen jäivät muiden asioiden varjoon. Toisaalta on ymmärrettävää, että uudella esimiehellä on valtavasti perehtymistä ja työtä uuden organisaation haltuun ottamisessa ja johtamisessa. Toisaalta voisi olettaa, että tämän hetkisen tutkimustiedon ja siitä syntyvän ymmärryksen pohjalta nykyajan esimiehet kiinnittäisivät erityistä huomiota työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Varhaiskasvatus on parhaillaan monien muutosten ja toisaalta jatkuvan taloudellisen kurjistumisen puristuksessa. Maassamme on valmisteltu uusi varhaiskasvatustil laki, joka turvaisi varhaiskasvattajien työhyvinvointia ja työssäjaksamista lapsiryhmien kokoihin liittyvillä tiukemmilla kirjauksilla. Samanaikaisesti Sipilän hallitus on hallitusohjelmassaan päättänyt nostaa päivähoitossa lasten ja kasvattajien määrän suhdetta suuremmaksi (Valtioneuvosto, viitattu 9.6.2015). Tämä on aiheuttanut varhaiskasvattajien keskuudessa levottomuutta ja huolta työssäjaksamisesta. Nykyinen taloudellinen ahdinko näkyy jo nyt varhaiskasvattajien arjessa sijaisten puuttumisena, ylisuurina lapsiryhminä ja työpahoinvointina.

Aikataulutin tämän tutkimusprosessin ensin yhdeksään kuukauteen. Aikataulu venyi erinäisistä syistä muutaman kuukauden, mutta ajattelen sen olevan hyvä asia. Ehdin seurata ja saada lisää tietoa työhyvinvointiprosessin käynnistymisestä työyhteisössä ja samalla ehdin itsekin prosessoida ja analysoida asioita tarkemmin. Rajasin viimeisen palautteenkeräämisen helmikuuhun 2015.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, vaikuttavatko jo tapahtuneet ja tulevat esimiesvaihdokset sekä muut muutokset työhyvinvointisuunnitelmaan, sen toteuttamiseen ja arviointiin. Mil-laiseksi kohdepäiväkodin työhyvinvointipolku muotoutuu? Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia toi-sen saman alueen päiväkodin työhyvinvointia ja etsiä sieltä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tämän tutkimuksen kanssa. Kolmas jatkotutkimuskohde voisi olla, miten tätä materiaalia hyödynnetään päivähoiton esimiesten keskuudessa ja jalkauttaa samalla työhyvinvoinnin portaat-menetelmän käyttämistä.

8.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi on haastavaa toimintatutkimuksessa. Olen tutkijana pyrkinyt työskentele-mään tutkimusprosessin aikana mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti sekä noudattanut rehellisyyttä. Olen pyrkinyt raportoimaan tutkimusta ja sen toteutusta mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukija voi tehdä päätelmiä, onko tutkimus kokonaisuudessaan uskottava.

On tärkeää muistaa, että toimintatutkimuksen tulokset ovat vain kyseisen yksittäisen kehittämistyön tuloksia eikä niitä siten voida yleistää. Kehittämisprosessin tarkoituksena kuitenkin on, että kehittä-mistyön tulokset ovat hyödynnettävissä (Anttila 2007, 147). Tässä opinnäytetyössä tutkittiin vain yhden päiväkodin työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustulokset eivät ole yleistet-tävissä koko varhaiskasvatuksen tuloksiksi eikä niistä voida tehdä johtopäätöksiä muiden päiväko-din työhyvinvoinnin kehittämistyön kohteiksi. Tämän kehittämistyön tuloksia on hyödynnetty tutki-muskohteena olleen päiväkodin työhyvinvoinnin edistämisessä. Kehittämistyön hyödyntäminen jat-kuu myös tulevaisuudessa. Kaupungin varhaiskasvatuksen esimiehet saavat tämän tutkimuksen myötä hyvän teorialiedon ja lähtökohdan oman yksikkönsä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ajatte-len, että tuloksia voidaan tarvittaessa soveltaa myös muissa varhaiskasvatusyksiköissä laajemman ymmärryksen ja kehittämisprosessin luomisessa muistaen, että kunkin työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistarpeet ovat yksilöllisiä.

Hyvään tutkimuseettiseen käytäntöön kuuluu salassapidon ja tietosuojan noudattaminen sekä tutkimuksen aikana että sen jälkeen. Tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä täytyy kunnioittaa sekä nimettömyys tulee turvata, yksittäistä vastaajaa ei saa tunnistaa aineistosta. Tutkimukseen osallistuvia täytyy informoida ja heidän itsemääräämisoikeuttaan kunnioittaa. (Kuula 2006, 61–64.)

Pyrin toteuttamaan tämän tutkimusprosessin ajan kaikin tavoin hyvää tieteellistä käytäntöä. Päiväkodin henkilöstölle kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Informoin heitä tutkimuksesta sanallisesti viikkopalaverissa sekä lomakkeiden viennin yhteydessä. Lisäksi he saivat kyselylomakkeiden mukana saatekirjeen, jossa kerrottiin mihin tarkoitukseen tietoja kerätään ja mihin niitä käytetään. Keräsin kyselylomakkeet nimettöminä ja tutkimuksessa ei kerrota tutkittavan päiväkodin nimeä. Käsittelin ja säilytin tutkimusaineiston asianmukaisesti ja turvasin vastaajien anonyymiuden tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Hävitin tutkimuksen päätyttyä tutkimusaineiston (kyselylomakkeet) polttamalla ja tuhosin sähköiset tiedostot.

Hankin kirjallisen tutkimusluvan Oulun kaupungin varhaiskasvatuspalvelujohtajalta. Tutkimusluvan myöntämisen ehtona oli että toimitan valmiin opinnäytetyön varhaiskasvatuspalvelujohtajalle varhaiskasvatuksen kehittämistyöhön. Toimitan valmiin työn myös tutkimuskohteena olleen päiväkodin henkilökunnalle ja esimiehelle sekä aluepalvelupäällikölle.

Eettiseen arviointiin kuuluu myös tutkimuksen tekijän ja kohdeorganisaation välisen suhteen arviointi (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 28). Yhteistyö kohdepäiväkodin henkilökunnan ja esimiehen kanssa sujui hyvin koko prosessin ajan. Yksikön esimies piti tutkimustani erittäin tärkeänä ja hän näki sen olevan merkittävä työyhteisön kehittäjä. Hän kannusti minua tutkimusprosessin aikana ja järjesti tarvittavan määrän tapaamisia asian tiimoilta. Samoin esimies kannusti henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn. Sain henkilökunnan luottamuksen ja koen, että kyselyiden vastaukset ovat rehellisiä ja avoimia. Työhyvinvointi-illan jälkeen sain runsaasti positiivista palautetta ja kiitoksia haasteellisen asian esiintuomisesta rakentavassa hengessä.

Tutkijan tulee toimia rehellisesti myös tuloksia esittäessä. Tutkimustuloksia ei saa muuttaa eikä kaunistella vaan ne tulee esittää aina sellaisena kuin ne ilmenevät. Tutkimuksen raportoinnissa tulee huomioida, että se ei ole harhaanjohtavaa tai puutteellista. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät tulee selostaa huolellisesti. Raportoinnissa tulee tuoda julki myös mahdolliset tutkimuksen

puutteet. (Hirsjärvi ym. 2009, 26.) Olen esittänyt raportissa tutkimustulokset avoimesti ja rehellisesti. Olen tuonut esille vastaajien erilaiset mielipiteet totuudenmukaisesti. Häivytin suorista lainauksista pois nimet ja muut tunnistettavat asiat olennaista tietoa muuttamatta.

8.3 Oman oppimisen arviointi

Halusin tutkimusprosessin aluksi saada laajan kuvan työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja lisätä samalla ymmärrystäni työhyvinvoinnin rakentumisesta varhaiskasvatuksen kentällä. Keräsin aluksi erilaisia määritelmiä ja näkemyksiä työhyvinvoinnista. Tilaajan toiveena ollut työhyvinvoinnin portaikko antaa kattavan kuvan työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista. Toisaalta halusin syventää ymmärrystäni työyhteisö- alais- ja esimiestaitojen yhteydestä työhyvinvointiin. Halusin saada lisää tietoa miten mahdollisesti tulevaisuudessa uusissa työtehtävissäni voin omilla työskentelytavoillani ja valinnoillani olla kehittämässä työhyvinvointia ja työyhteisön rakentamista.

Oma tietoisuus ja kiinnostuneisuus työhyvinvoinnista, siihen liittyvistä asioista sekä työhyvinvoinnin merkityksestä lisääntyi tämän matkan varrella. Tulevaisuudessa minun on helpompi toteuttaa kehittämistyötä tämän matkan varrella kertyneiden kokemusten turvin. Olen ymmärtänyt tämän tutkimusprosessin aikana entistä paremmin esimiehen vaikutuksen työyhteisön hyvinvoinnin tilaan ja prosessiin. Esimies voi luoda työyhteisössä avoimuuden ja luottamuksen kulttuuria, jotka mahdollistavat keskustelun ja kuulluksi tulemisen. Tällainen toimintatapa lisää työyhteisössä yhteishenkeä ja tasa-arvoisuutta ja siten lisää hyvinvointia. Toisaalta esimiehellä on mahdollisuus luoda ja tuoda työyhteisöön toisenlainen ilmapiiri. Tällöin työntekijöiden on hankala keskenään rakentaa ja ylläpitää työhyvinvointia. Ihanteellisin tilanne on, kun koko työyhteisö esimiehen johdolla yhdessä pysähtyisi tarkastelemaan työyhteisön tilaa ja kaikilla olisi yhteinen tahtotila työskennellä yhteisen hyvinvoinnin eteen. Esimies ei voi rakentaa hyvää työilmapiiriä yksin. Hän voi luoda rakenteet ja pitää niitä pystyssä, mutta koko työyhteisö on vastuussa kehittämistyöstä. Tarvitaan yhteisiä rakenteita ja yhteisiä foorumeita, joissa pysähdytään miettimään työntekeä, jotta yhteinen suunta pysyisi ja yhteinen ymmärrys lisääntyisi. Toisaalta työyhteisö ei voi tuudittautua siihenkään, että jos esimies voi työssään hyvin, se kuvastaisi koko työyhteisön hyvinvointia.

Toisaalta olen saanut arvokasta tietoa työyhteisön jäsenten erilaisesta suhtautumisesta yhteiseen kehittämistyöhön ja siihen sitoutumiseen. Kohtasin tulosten perusteella myös sen asian, että osa työyhteisön jäsenistä ei halua itse osallistua yhteisen hyvän rakentamiseen ja samalla he sysäsivät

kehittämismääräysten toisten harteille. Jokaisessa työyhteisössä varmasti löytyy samanhenkisiä työntekijöitä. Pohdin tätä asiaa matkan varrella paljon. Mietin, mitkä olisivat niitä keinoja, joilla esimiehenä toimiessani voisin motivoida jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumaan ja kantamaan vastuuta. Esimiehenä toimimisen haasteena onkin työyhteisön yhteisen ymmärryksen luominen ja jokaisen työntekijän sitouttaminen yhteisiin arvoihin, toimintatapoihin ja tavoitteisiin.

Tämän tutkimusprosessin haasteellisin asia on ollut oman tutkimuksen tekijän ja ammattilaisen roolin erottaminen. Tutkijan oma esiymmärrys vaikuttaa aina tulosten tulkintaan. Tämä voi tuoda tulosten tulkintaan subjektiivisuutta, vaikka tutkijana kuinka pyrkii objektiiviseen ja systemaattiseen havainnointiin. Oman työkokemukseni ja elämänhistoriani kautta minulle on syntynyt vahva näkemys varhaiskasvatuksen tämänhetkisestä tilasta, haasteista ja tulevaisuuden kehitysnäkemyksistä. Tilannetta ei helpottanut yhtään tieto ja kokemus talouden jatkuvasta tiukentumisesta ja sen vaikutuksesta varhaiskasvatuksen arkeen. Näin ympäristössäni, kuinka tämä loi suoraan haasteita työhyvinvoinnille. Yritin rajata oman kokemusmaailman tulosten analysoinnista pois ja pitäydyin analysointi- ja raportointivaiheessa kyselylomakkeiden vastauksissa ottamatta itse kantaa mihinkään ilmiöön tai seikkaan, joita aineistosta on noussut esille. Tämä oli haasteellista, mutta koen pystyneeni tarkastelemaan tutkimusaiheeni objektiivisesti ja neutraalisti. Tässä auttoi opintovapaa suoma etäisyys työelämään. Pitämässäni työhyvinvointi-illassa pitäydyin tarkasti kertomasta arvioitani, tulkintojani tai johtopäätöksiäni tuloksista. Halusin antaa työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella heidän omia vastauksiaan puhtaalta pöydältä ja tehdä omat johtopäätöksensä kehitettävistä asioista.

Tavoitteenani oli myös itse oppia tästä matkasta. Syvensin tämän prosessin avulla omaa ammattilaisuuttani kehittämis- ja tutkimustoiminnassa sekä erityisesti työhyvinvoinnin osa-alueella. Halusin saada lisää ymmärrystä erityisesti työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä, työntekijöiden työhyvinvointikokemuksista, työntekijöiden mukaan ottamisesta ja sitouttamisesta sekä työntekijöiden ja esimiehen välisestä yhteistyöstä työhyvinvoinnin eteen. Tavoitteenani oli saada tästä prosessista sellaisia eväitä reppuuni, joita voin hyödyntää tulevaisuudessa urallani. Opinnäytetyöprosessi vei minut mielenkiintoisille poluille, joilla opin paljon itsestäni ja toimintatavoistani. Sain kokea kipeää neulasten pistelyä itsetutkistelun hetkillä. Seuraavassa hetkessä koin oivaltamisen iloa ja tekemisen riemua. Välillä poluilla tuli vastaan kiviä kierrettäväksi ja ylitettäväksi. Näissä hetkissä sain tuntea rinnallakulkijoiden kannattelua. Kaiken matkanteon jälkeen minulle on muodostunut laaja käsitys työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta ja kehittämisestä erityisesti varhaiskasvatuksen arjessa.

Opinnäytetyöprosessini on ollut tunnerikas ja haasteellinen. Isoin osa ajasta on ollut nauttimista, intohimoa ja oivaltamisenriemua, suuri osa on ollut suorittamista, pieni osa kärsimystä. Olen oppinut tällä matkallani, että ammatilliseen kasvuun kuuluu oleellisena osana pelot ja epävarmuus. Matkatessani olen oivaltanut, että ne ovat myös mahdollisuus, jos vain uskallan kohdata ne. Jos vielä uskallan pohtia, mitä niiden tunteiden takana on, olen ottamassa askelia ammatillisen kehittymisen polulla. Monien kiemuroiden ja kiviin kompurointien lomassa suostuin ja uskaltauduin tarkastelemaan niitä. Koin monenlaisia tunteita ja ajattelin monenlaisia ajatuksia. Huomasin kuitenkin, että ne ovat ammatillisen kasvuni ja kehitystyöni edellytys.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kyseenalaistaa tarvehierarkian porrasmallia. Maslowin teorian mukaan ensin on tyydytettävä alempien portaiden tasot, ennen kuin voi siirtyä korkeampien portaiden tarpeisiin. Tutkimustulokset tukevat oivallustani siitä, että yksittäisten portaiden tarpeet voivat korostua eri aikoina ja eri tilanteissa. Jotkut vastaajat kokivat ensimmäisillä portailla paljonkin kehitettävää, mutta samaan aikaan totesivat ylimpien portaiden olevan hyvässä kunnossa. Työhyvinvointisuunnitelmassa työtetään yhtä aikaa jokaiselta portaalta valittua tavoitetta. Samalla työyhteisössä tiedostetaan muitakin kehittämisenpaikkoja.

Toisaalta tutustuessani erilaisiin työhyvinvoinnin malleihin ja määritelmiin olen ymmärtänyt, että Rauramo on koonnut työhyvinvoinnin portaille laajimman ja yksityiskohtaisimman määritelmän työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Porrasmallissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka monenlaisia työhyvinvoinninmenetelmiä ja malleja jokaisella tarveportaalla on käytettävissä. Tämä konkreettinen työkalu vaatii aikaa perehtymiseen ja käyttöönottoon, mutta antaa laajat ja konkreettiset työkalut esimiehille ja työntekijöille työhyvinvoinnin edistämiseen ja arviointiin. Sain prosessin aikana paljon erilaisia työkaluja, joita voin käyttää tulvaisuudessa erilaisissa työtehtävissä työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Työyhteisön esimies sai tämän tutkimusprosessin aikana hyvät työkalut ja tietoperustan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tärkeää on, että kehittämistyötä jatketaan niin, että työyhteisön työhyvinvoinnin tasoa voidaan edelleen nostaa. Toiveeni on, että tutkimustuloksia hyödynnettäisiin jatkossakin työyhteisön kehittämistyössä. Nyt on minun aikani irrottaa köydet ja jatkaa matkaani. Kehittämisvastuu siirtyy yksikön esimiehelle.

8.4 Lopuksi

Lopuksi voidaan todeta, että hyvin onnistuneet työelämän kehittämisprosessit muodostavat tällä hetkellä vain pieniä puroja isommassa kokonaisuudessa. Pienistä puroista voi kuitenkin kasvaa iso virta. Työhyvinvointi on viimekädessä meidän jokaisen oma valinta. Ihminen on rakennettu siten, että me voimme muuttaa omaa käyttäytymistämme ja tehdä suunnan muutoksia. Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee siitä, että itse haluaa vaikuttaa asioihin. Ensimmäinen askel on keskittyä positiivisiin asioihin työpaikalla sekä opetella etsimään, tunnistamaan ja nimeämään hyviä asioita. Ihmissinä me imemme itseemme ympäristöstä erilaisia tunnetiloja. Positiivisuus tarttuu toisiin työyhteisössä.

Tiedämme tarinan vanhasta intiaanipäälliköstä, joka kuvasi sisällään olevan kaksi koiraa. Toinen koira näki ihmisissä hyviä asioita, voimavaroja, kykyjä, vahvuutta ja onnistumisia. Toinen koira taas näki ihmisissä pahuutta, vajavuuksia, heikkouksia, epäonnistumista ja puutteita. Heimolaiset kysyivät ihmetellen päälliköltä kumpi koirista voittaa. Päällikkö vastasi "Se, jota ruokin". Työhyvinvoinnissa on pohjimmiltaan kysymys siitä, millaista tarinaa kerromme toinen toisillemme työkaverina, johtajana tai esimiehenä. Kannustammeko toisiamme, iloitsemmeko omista sekä toistemme onnistumisista? Luommeko omalla esimerkillämme puitteet hyvälle yhteistyölle ja näemmekö asioissa mahdollisuuksia ja ratkaisuja ongelmien sijaan? Viljelemmekö iloa ja huumoria käytävillä happaman naaman ja tuskailujen sijaan? Meillä jokaisella on mahdollisuus valita päivittäin, kumpi koira voittaa kamppailun. Teemme tämän valinnan usein tiedostamatta, mutta meillä on myös mahdollisuus tehdä tietoinen valinta.

Millaista tarinaa sinä kerrot omassa työyhteisössäsi? Minkä haluat kasvavan ja vahvistuvan? Kumpaa koiraa sinä ruokit? Sinulla, niin kuin meistä jokaisella on mahdollisuus valita. Joka päivä.

Temput eivät tueksi tulleet
tavalliseen päivään
riittävät tavallisen ihmisen taidot
kuuntelee, kun puhutaan
vastaa, kun kysytään
kertoo, jos tietää
auttaa, jos pystyy

kuulut gurut eivät meille kelvanneet
loistoluennot eivät luottamusta loihtineet
meidänhän on toistemme
tueksi tultava
kiinnostuttava näkemään
mitä työtoveri osaa
ja minäkin
tehtävä tila
kunkin tarjota parastaan
leivottava luottamus
osaamiselle, oppimiselle
jokaisen asiantuntemuksen arvostamiselle
varmistettava väylä
eilisen osaajien ja huomisen toivojen
tavata, toinen toistaan tarvita

johtajien juhlapuheet eivät jaksamistamme nostaneet
pikaiset piristysruiskeet eivät taakkaamme keventäneet

oikeudenmukaisuus on
arjen sana, monitavuinen mutta pitkäkestoinen
käytävillä ja työmaaruokalassa
viikkopalaverissa ja palkkanauhassa
ydin näkyy
siellä mieli mitataan

ei,
ei työnilo ole sattuman oikku
ei liioin arpajaiset, joissa joitakin onnistaa
työn ilo on työn takana
vaivansa väärtti
jokapäiväisen arjen tarkoitus ja tavoite

jokaihmissen
toive ja tehtävä
joka tapauksessa
yhä uudelleen todeksi taottava
toisillamme testattava
- ja tuoreeltaan nautittava!

- Irja Askola –

(2013 viitattu 21.4.2015.)

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes. Raportteja 76. Hakupäivä 9.6.2015. http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 23.4.2014 http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Askola, I. Piispan puhe Kuntajohtapäivillä 22.8.2013 Espoon Dipolissa. Hakupäivä 21.4.2015 <http://www.helsinginhiippakunta.evl.fi/?x18111=1038750>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus – varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Kasvatustieteen pro gradu – tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. 6., uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Happo, I. 2006. Varhaiskasvattajan asiantuntijuus. Lapin yliopisto. Väitöskirja

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Kakkori, L. & Tynjälä, P. 2007. Totuuden ongelma. Teoksessa H. L. Heikkinen - E. Rovio - L. Syrjälä (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. Heikkinen - E. Rovio - L. Syrjälä (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirvihuhta H. & Litovaara A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15–16.uud. painos. Helsinki. Tammi.

Hujala, E. & Fonsén, E. 2012. Verkostoista voimaa pedagogiseen johtamiseen – laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen – loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto. Hakupäivä 21.4.2014

https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-7626.pdf

Hujala, E., Roos, P., Nivala, V. & Elo, J. 2014. Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Hakupäivä 23.4.2015 http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-11236.pdf

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Tammi.

Hämäläinen, T. & Lantta, K. 2008. Työhyvinvointi mielenterveystyössä. Hoitotieteen pro gradu – tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOYpro.

Kaistila, M. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Hakupäivä 23.4.2015 http://www.tyoturva.fi/julkaisut/hyva_esimiestyo_%28vain_pdf%29%2825034%29.1284.shtml

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilais-sukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Tampere: Tampereen yliopisto. Verkkojulkaisu. Hakupäivä 23.4.2015 http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4301.pdf.

Karila, K. & Nummenmaa, A-R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkot. Porvoo: WSOY.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388. Hakupäivä 15.5.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1>

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.

Keskinen, S. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 49. Hakupäivä 23.4.2015 <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2049.pdf>.

Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Yhteinen etu. Lieto: Painoprisma Oy. Hakupäivä 21.4.2014 http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen_hyvinvointi_tyopaikalla.pdf

Koivunen, P-L. 2009. Hyvä päivähoito. Työkaluja sujuvaan arkeen. Jyväskylä: PSkustannus.

Korkalainen, P. 2009. Riittämättömyyden tunteesta osaamisen oivallukseen: ammatillisen asiantuntijuuden kehittäminen varhaiserityiskasvatuksen toimintaympäristössä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 363.

Kuokkanen, L. 2010. Eettiset ongelmat hoitajan työn kuormittajana. Teoksessa Kantolahti, T. Tikander, T. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kupila, P. 2007. "Minäkö asiantuntija?" Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 302.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto. Turku: Painosalama Oy. Hakupäivä 9.6.2015. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9968.pdf

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä (334/2007). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K. & Manka, M-L. 2011. Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Selvitysraportti pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyntuen ja kuntoutuksen tarpeesta. Kuntoutussäätiön työselosteita 41/2011. Tampere: Tammerprint Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2007. Tarinat työn tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226. Hakupäivä 15.5.2015 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava, 129–140.

Nummenmaa, A.R, Karila, K., Joensuu, M. & Rönholm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Tampere: Tampere University Press.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Jyväskylä: Kopijyvä.

Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Jyväskylä: WSOYpro.

Oulasmaa, M. & Riihonen, R. 2013. Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK.

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2006. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Puroila, A-M. 2004. Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Teoksessa Leena Seretin, L. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Erweko Painotuote Oy. Hakupäivä 21.4.2014 <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKI-MUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Hakupäivä 23.4.2015

http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Rehnbäck, K & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Hakupäivä 23.4.2015 <https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multi-media/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf>

Riihonen, R. 2013. Toivomuksena työhyvinvointi. Teoksessa M. Oulasmaa & R. Riihonen (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto. 89–91.

Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoidossa. Työturvallisuuskeskus.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen – Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammatikorkeakoulu.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Räsänen, T. 2009. Tasapainoa ja oppimista lähijohtamiseen - Opas kunta-alan esimiehille ja työyhteisöille. Työturvallisuuskeskus.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman lapset ry.

Siljanen, E-M., Rautio, M & Husman, P. 2012. Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä. Työterveyslaitos. Vantaa: Multiprint. Hakupäivä 23.4.2015 http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/terveytta_ja_hyvinvointia_yhdessa_kehittamalla.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki: Yliopistopaino. Hakupäivä 21.4.2014 http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1061185

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työhyvinvointi. Hakupäivä 23.4.2015. <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy. Hakupäivä 21.4.2014 http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus- ja kehittämiskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työaikalaki (605/1996). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Työntekijän eläkelaki (395/2006). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>

Työsopimuslaki (55/2001). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelusanasto. 2006. Työterveyslaitos & Sanastokeskus TSK, Helsinki: Otava.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2014a. Hyvinvointi työpaikoilla. Hakupäivä 23.4.2015 http://www.ttl.fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2014b. Mitä työkyky on? Hakupäivä 23.4.2015 http://www.ttl.fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2014c. Työyhteisön työhyvinvointi. Hakupäivä 23.4.2015 http://www.ttl.fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Työturvallisuuslaki (738/2002). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työtapaturma- ja ammattitautilaki (459/2015). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150459>

Valtioneuvosto. Valtioneuvoston tiedonanto eduskunnalle 29.5.2015 nimitetyn pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmasta. Hakupäivä 9.6.2015. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1433371/Tiedonanto_Sipil%C3%A4_29052015_LIITE_yhdistetty.pdf/ff5e74fe-5736-45e9-861e-edf8b39d05d3

Varhaiskasvatuslaki 580/2015. Hakupäivä 9.6.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150580>

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta 2013. Hakupäivä 23.4.2015. http://www.oaj.fi/cs/Satellite?c=Page&childpagename=OAJ%2FPage%2Foaj_sisaltosivu3&cid=1363787886030&pagename=OAJWrapper

Vesterinen, P. 2006. "Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän." Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vesterinen, P.-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.

Vuosilomalaki (162/2005). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050162>

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Hakupäivä 9.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

LIITTEET

LIITE 1 Työhyvinvointikysely

1. TERVEYS

1. Missä olette onnistuneet? Merkitse sarakkeesta plussalla vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä on tehty näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä olet tehnyt näiden asioiden hyväksi?

2. Mihin työyhteisössäsi pitää erityisesti kiinnittää huomiota? Merkitse sarakkeesta miinuksella vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä voisit tehdä näiden asioiden hyväksi?

	Ajankäytön suunnittelu
	Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen
	Elintapojen kohentaminen (ravinto, liikunta, uni, alkoholin käyttö, tupakointimattomuus)
	Keskustelu esimiehen/ työterveyshoitajan tai asiantuntijan kanssa
	Kuntoutus
	Myönteiseen ajatteluun keskittyminen
	Oman jaksamisen ja tuntemusten kuuntelu
	Omien tapojen muuttaminen
	Rajojen asettaminen (ylityöt, työ-vapaa-aika)
	Tavoitteiden tarkastelu
	Työtehtävien muutos
	Työn jaksottaminen ja tauottamisen kehittäminen
	Tärkeiden työtehtävien lisääminen tai priorisointi
	Uudelleen koulutus
	Koulutus työkuormituksesta
	Liikunnan tukeminen
	Lomien jaksotus
	Mentorointi ja vertaistuki
	Osaamisen kehittäminen
	Päihdeohjelma
	Terveystarkastukset
	Työaikaan liittyvät järjestelyt ja seuranta
	Työjärjestelyt: työnjako, vastuu, yksin/yhdessä, rutiinit, vaihtelu
	Työkuormituksen käsittely kehityskeskustelussa
	Työn jaksotus ja tauotus
	Varhainen puuttuminen työkykyongelmiin

2. TURVALLISUUS

1. Missä olette onnistuneet? Merkitse sarakkeesta plussalla vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä on tehty näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä olet tehnyt näiden asioiden hyväksi?

2. Mihin työyhteisössäsi pitää erityisesti kiinnittää huomiota? Merkitse sarakkeesta miinuksella vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä voisit tehdä näiden asioiden hyväksi?

	Aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen työolojen kehittämiseen
	Ammattitaito, ylläpito ja kehittäminen
	Ennakoivat toimenpiteet turvallisuuden varmistamiseksi
	Ensiapukoulutus
	Epäkohtiin puuttuminen
	Läheltä piti / vaaratilanteiden raportointi
	Nosto- ja siirtoergonomiaan perehtyminen
	Oman työergonomian parantaminen
	Turvalliset työ- ja toimintatavat
	Turvavälineiden käyttö
	Työmatkaliikenneturvallisuuden parantaminen
	Työympäristön turvallisuustekijöiden havainnointi
	Vapaa-ajan turvallisuuden parantaminen
	Aktiivinen ja asiantunteva työsuojelutoiminta
	Ergonomian kehittäminen
	Esteettömyyden edistäminen
	Muutoksiin varautuminen
	Osallistuva työympäristön suunnittelu
	Palkkausjärjestelmien kehittäminen ja toimeentuloturvan kehittäminen
	Perehdyttäminen, turvallisuuskoulutus
	Puheeksi ottaminen
	Toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan
	Turvallisuuden kehittämishankkeet tai projektit
	Turvallisuuskeskustelut, -vartit, -tietois-kut
	Turvallisuusohjeet (pelastautuminen, vaaralliset aineet, koneet, laitteet, työvälineet)
	Turvallisuussuunnitelma, pelastussuunnitelma
	Työsuhteiden vakinaistaminen
	Työsuojelun toimintaohjelma ja -suunnitelma
	Työympäristön kehittämistoimenpiteet

3. YHTEISÖLLISYYS

1. Missä olette onnistuneet? Merkitse sarakkeesta plussalla vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä on tehty näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä olet tehnyt näiden asioiden hyväksi?

2. Mihin työyhteisössäsi pitää erityisesti kiinnittää huomiota? Merkitse sarakkeesta miinuksella vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä voisit tehdä näiden asioiden hyväksi?

	Aktiivinen osallistuminen työyhteisössä
	Aktiivinen puuttuminen asioihin, jotka estävät tai haittaavat työn hoitamista
	Ammatillisen osaamisen ylläpito
	Avun tarjoaminen sitä tarvitsevalle
	Harrastuksen aloittaminen
	Joustavuus
	Kuuntelu- ja keskustelutaidon kehittäminen
	Käytöstavat
	Oman osaamisen ja kokemusten jakaminen
	Perhe- ja ystävyyssuhteiden vaaliminen
	Tavoitteiden toteutuminen
	Vastuun kantaminen
	Työyhteisön jäseniin tutustuminen
	Työyhteisön normien noudattaminen
	Yhteisiin kahvihetkiin ja tilaisuuksiin osallistuminen
	Ammattiryhmien, kollegojen verkostotoimintaan osallistuminen
	Avoimien ovien päivä
	Intranet-järjestelmien kehittäminen
	Harrastepiirit
	Kokouskäytäntöjen kehittäminen
	Kuntoutusryhmät, seniorityö
	Liikunta- ja kulttuurikerhot
	Mentorointi
	Monikulttuurinen viestintäkoulutus
	Perehdyttämisjärjestelmän kehittäminen
	Sosiaalisten kohtaamisten lisääminen esim. kahvihetket
	Tiedotustilaisuudet, keskustelut
	Työnohjaus, kriisien hoito
	Virkistyspäivä, -matka, -retki ja juhla
	Yhdyshenkilöiden valinta (esim. työhyvinvointi)

4. ARVOSTUS

1. Missä olette onnistuneet? Merkitse sarakkeesta plussalla vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä on tehty näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä olet tehnyt näiden asioiden hyväksi?

2. Mihin työyhteisössäsi pitää erityisesti kiinnittää huomiota? Merkitse sarakkeesta miinuksella vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä voisit tehdä näiden asioiden hyväksi?

	Avun ja tuen tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa
	Hyvät käytöstavat
	Kuuntelu
	Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edistäminen
	Oman toiminnan ja käyttäytymisen arviointi ja kehittäminen
	Ongelmiin puuttuminen
	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavasti
	Tiedon jakaminen
	Työpaikan arvoihin sitoutuminen
	Organisaatiokulttuurin välittäminen
	Uusien työntekijöiden myönteinen huomiointi
	Vastuun kantaminen
	Osaamisraha
	Osallistumisen lisääminen
	Palautejärjestelmien kehittäminen
	Palkka- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
	Tasa-arvosuunnittelu
	Tiedottamisen kehittäminen
	Urakehityksen mahdollistaminen
	Vuoden/kuukauden henkilö, työtoveri, tiimi -palkinto
	Yhteistoiminnan edistäminen

5. OSAAMINEN

1. Missä olette onnistuneet? Merkitse sarakkeesta plussalla vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä on tehty näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä olet tehnyt näiden asioiden hyväksi?

2. Mihin työyhteisössäsi pitää erityisesti kiinnittää huomiota? Merkitse sarakkeesta miinuksella vähintään kaksi vaihtoehtoa.

a) Minkä takia valitsit juuri nämä?

b) Mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä näiden asioiden hyväksi?

c) Mitä sinä voisit tehdä näiden asioiden hyväksi?

	Harjoittelu
	Keskustelu esimiehen tai asiantuntijan kanssa
	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma
	Itse- ja etäopiskelu
	Koulutukseen osallistuminen
	Mentorointi
	Omien osaamistarpeiden ja tavoitteiden pohdinta
	Portfolio
	Tiedon, ajatusten ja ideoiden jakaminen
	Toisen työn seuraaminen
	Urasuunnittelu
	Koulutus eri muodoissaan
	Monitaitoisuuden kehittäminen
	Muutosvalmennus
	Oppisopimuskoulutus
	Perehdyttäminen: perehdyttäjien verkosto, perehdytyspolku
	Projektit, kehityshankkeet ja -ryhmät
	Seminaarit, konferenssit, messut
	Taloudellinen tuki koulutukseen
	Työkierto tai työn laajentaminen ja kehittäminen
	Työnohjaus
	Vertaisoppiminen
	Verkko-oppimisen kehittäminen
	Verkostot (sisäiset ja ulkoiset)

Vastaa tämän sivun kysymyksiin oman kokemuksesi pohjalta.

Työyhteisöni vahvuuksia ja voimavaratekijöitä ovat:

1.

2.

3.

Mitkä asiat kuormittavat eniten työhyvinvointiasi?

1.

2.

3.

Kuvittele, että nyt on vuosi 2016. Työyhteisösi työhyvinvoinnin tila on muuttunut erinomaiseksi. Nimeä kolme keskeisintä asiaa, joiden vuoksi työhyvinvoinnin tila on edistynyt.

1.

2.

3.

Mitä muuta haluat sanoa?

LIITE 2 Vastaukset koonti

yht	+	-	
24	16	8	Tiedon, kokemusten ajatusten ja ideoiden jakaminen
21	0	20	Työn jaksottaminen ja tauottamisen kehittäminen, kahvihetket
20	20	0	Avun ja tuen tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa
19	2	17	Perehdyttäminen: perehdyttäjien verkosto, perehdytyspolku
15	5	10	Turvallisuussuunnitelma, pelastussuunnitelma, turvallisuusohjeet
14	8	6	Ongelmiin ja epäkohtiin puuttuminen
14	7	7	Vastuun kantaminen
12	10	2	Keskustelu esimiehen/ työterveys-hoitajan tai asiantuntijan kanssa
10	4	6	Myönteiseen ajatteluun keskittyminen
10	3	7	Kuuntelu- ja keskustelutaidon kehittäminen
9	9	0	Ennakoivat toimenpiteet turvallisuuden varmistamiseksi
9	5	4	Koulutukseen osallistuminen
9	1	8	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavasti
8	6	2	Oman työergonomian parantaminen
8	4	4	Omien tapojen muuttaminen
8	3	5	Tavoitteiden tarkastelu ja toteutuminen
8	3	5	Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen ja ylläpito
8	0	8	Työnohjaus, kriisien hoito
7	7	0	Työympäristön turvallisuustekijöiden havainnointi
7	6	1	Joustavuus
6	6	0	Hyvät käytöstavat
6	5	1	Oman jaksamisen ja tuntemusten kuuntelu
6	5	1	Omien osaamistarpeiden ja tavoitteiden pohdinta
6	4	2	Työpaikan arvoihin sitoutuminen
6	2	4	Yhteistoiminnan edistäminen
6	2	4	Ajankäytön suunnittelu
6	2	4	Työaikaan liittyvät järjestelyt ja seuranta
6	2	4	Työjärjestelyt: työnjako, vastuu, yksin/yhdessä, rutiinit, vaihtelu
6	1	5	Mentorointi ja vertaistuki
6	1	5	Ensiapukoulutus
5	5	0	Liikunnan tukeminen
5	5	0	Uusien työntekijöiden myönteinen huomiointi
5	4	1	Aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen työolojen kehittämiseen
5	3	2	Toisen työn seuraaminen
5	1	4	Oman toiminnan ja käyttäytymisen arviointi ja kehittäminen
5	0	5	Puheeksi ottaminen
5	0	5	Ammattiryhmien, kollegojen verkostotoimintaan osallistuminen
4	4	0	Kokouskäytäntöjen kehittäminen
4	3	1	Turvalliset työ- ja toimintatavat
4	2	2	Virkistyspäivä, -matka, -retki ja juhla
4	0	4	Liikunta- ja kulttuurikerhot, Harrastepiirit
4	0	4	Palautejärjestelmien kehittäminen
4	0	4	Palkka- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
3	3	0	Aktiivinen osallistuminen työyhteisössä
3	3	0	Projektit, kehityshankkeet ja -ryhmät
3	3	0	Työkuormituksen käsittely kehityskeskustelussa
3	2	1	Työyhteisön jäseniin tutustuminen
3	2	1	Itse- ja etäopiskelu
3	1	2	Kuntoutus
3	1	2	Läheltä piti / vaaratilanteiden raportointi
3	1	2	Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edistäminen
3	1	2	Tiedottamisen kehittäminen
3	1	2	Työtehtävien muutos
3	1	2	Terveystarkastukset
3	0	3	Muutoksiin varautuminen

3	0	3	Toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan
2	2	0	Työyhteisön normien noudattaminen
2	2	0	Rajojen asettaminen (ylityöt, työ-vapaa-aika)
2	2	0	Osallistuva työympäristön suunnittelu
2	1	1	Urakehityksen mahdollistaminen
2	1	1	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma
2	1	1	Tärkeiden työtehtävien lisääminen tai priorisointi
2	1	1	Turvallisuuskeskustelut, -vartit, -tietoiskut
2	1	1	Työsuhteiden vakinaistaminen
2	1	1	Osallistumisen lisääminen
2	0	2	Harrastuksen aloittaminen
2	0	2	Muutosvalmennus
2	0	2	Taloudellinen tuki koulutukseen
2	0	2	Työkierto tai työn laajentaminen ja kehittäminen
2	0	2	Koulutus työkuormituksesta
2	0	2	Lomien jaksotus
2	0	2	Työmatkaliikenneturvallisuuden parantaminen
2	0	2	Vuoden/kuukauden henkilö, työtoveri, tiimi -palkinto
1	1	0	Turvavälineiden käyttö
1	1	0	Esteettömyyden edistäminen
1	1	0	Työympäristön kehittämistoimenpiteet
1	1	0	Turvallisuuden kehittämishankkeet tai projektit
1	0	1	Palkkausjärjestelmien kehittäminen ja toimeentuloturvan kehittäminen
1	0	1	Vapaa-ajan turvallisuuden parantaminen
1	0	1	Aktiivinen ja asiantunteva työsuojelutoiminta
1	0	1	Nosto- ja siirtoergonomiaan perehtyminen
1	0	1	Työsuojelun toimintaohjelma ja -suunnitelma
1	0	1	Organisaatiokulttuurin välittäminen
1	0	1	Osaamisraha
1	0	1	Tasa-arvosuunnittelu
1	1	0	Elintapojen kohentaminen (ravinto, liikunta, uni, alkoholin käyttö, tupakoimattomuus)
1	0	1	Uudelleen koulutus
1	1	0	Harjoittelu
1	0	1	Monitaitoisuuden kehittäminen
1	0	1	Verkostot (sisäiset ja ulkoiset)
1	0	1	Monikulttuurinen viestintäkoulutus
1	1	0	Tiedotustilaisuudet, keskustelut
1	1	0	Yhdys henkilöiden valinta (esim. työhyvinvointi)
1	1	0	Avoimien ovien päivä
1	0	1	Perhe- ja ystävyys-suhteiden vaaliminen
0	0	0	Oppisopimuskoulutus
0	0	0	Seminaarit, konferenssit, messut
0	0	0	Portfolio
0	0	0	Verkko-oppimisen kehittäminen
0	0	0	Päihdeohjelma
0	0	0	Intranet-järjestelmien kehittäminen

LIITE 3 Positiiviset asiat: Mitä työyhteisössä on tehty?

keskusteltu	Keskustelu	Yhteistyötä on kehitetty avoimemmaksi
asioiden esilleottaminen		
kaikkien osaamisen ja ideoiden hyödyntäminen	Osaamisen hyödyntäminen	
toisen työn arvostaminen		
mentorointi		
hyvät kokouskäytännöt	Tieto kulkee	
muistiot		
tieto kulkee		

esimiehen tuki	Esimies tukee työntekijöitä	Esimies on tukenut työntekijöitä
kehityskeskustelut		
esimiehen palaute		

yhteisiä tavoitteita	Tavoitteellinen arki	Arjen käytäntöjä on kehitetty selkeämmiksi
toimintasuunnitelma		
tiimisopimukset	Työryhmät	
perustettu työryhmiä		
järjestetty koulutuksia		
koulutuksiin meno mahdollistettu	Koulutukset	
perehdytys	Perehdytys	
turvallisuusalan opiskelijat	Opiskelijat tärkeitä	

hyvät käytöstavat	Myönteinen ilmapiiri	Ilmapiiri on muokattu vastuulliseksi ja myönteiseksi
asenne		
avoin ilmapiiri		
kiinnostus		
autettu toisia	Auttaminen	
oma-aloitteisuus ja vastuullisuus	Oma-aloitteisuus ja vastuullisuus	
muutettu toimintatapoja	Muutettu asenteita ja toimintatapoja	
asennemuutos		
tartuttu ajoissa ongelmiin		
yhteisiin toimintoihin osallistuminen	Osallistuminen	
virikistäytyminen	Virikistystoiminta	

parityöskentely	Parityöskentely	Työtapoja on kehitetty selkeämmiksi
työtehtävien jakaminen	Työtehtävien jakaminen ja kierrättäminen	
työnkierto		
tauot	Työn tauottaminen	
lomien kierto	Lomien kierrättäminen	
hyvä työergonomia	Työergonomia	
turvallisuus- ja pelastussuunnitelman työstäminen	Suunnitelmien työstäminen	
ensiapukorit	Ensiapukorit	

liikuntaetus	Liikuntaetus	Työnantaja on tarjonnut työhön liittyviä etuuksia
kuntoutus	Kuntoutus	

LIITE 4 Positiiviset asiat: Mitä sinä olet tehnyt?

keskustellut	Keskustellut ja kuunnellut	Kehittänyt ilmapiiriä avoimemmaksi
ottanut puheeksi		
kuunnellut		
antanut palautetta		
positiivinen asenne	Myönteinen ilmapiiri	
huomaavainen työkaveri		
sitoutunut	Osallistunut aktiivisesti	Osallistunut aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen
ollut mukana		
ollut aktiivinen		
osallistunut työryhmiin		
osallistunut harjoituksiin		
osallistunut virkistäytymiseen		
antanut apua	Auttanut ja joutanut	
huomioinut toisia		
joutanut		
puuttunut epäkohtiin	Puuttunut epäkohtiin	
uudistunut työntekijänä	Kehittynyt ammatillisesti	Kehittänyt työyhteisön ammatillisuutta laajemmaksi
kouluttautunut	Mentoroinut	
jakanut osaamistani		
oppinut työkavereilta	Johtanut	
johtanut osaamista		
tiedän asioita		
arvioinut		
rajannut työntekoa työpaikalle	Kuunnellut jaksamista	Huolehtinut omasta hyvinvoinnista
kuunnellut jaksamistani	Liikunta	
lisännyt liikuntaa		
työergonomia		
osallistunut kuntoutukseen		
liian vähän	Liian vähän	Liian vähän

LIITE 5 Kehitettävät asiat: Mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä?

keskustella	Kehittää vuorovaikutustaitoja	Kehittää työyhteisö- taitoja monipuoli- semmaksi
yhteisiä vuorovaikutusharjoituksia		
palautteen antaminen ja vastaanottaminen		
tarkastella omaa toimintaa		
kuunnella toisia		
kehittää aktiivisesti omaa ammatillisuutta	Kehittää ammatillisuutta ja omaa osaamista	
päästää vanhasta irti		
esittää koulutustarpeita		
lisätä koulutusta		
kehittää tiimityöskentelytaitoja		
keskittyä oman tiimin toimintaan	Kehittää tiimityöskentelytaitoja	
pedagogiset keskustelut	Mentoroida	
työparityöskentely		
osaamisen parempi siirtäminen		
arvioida		
	Arvioida	

asettaa selkeät tavoitteet	Suunnitella työtä paremmin	Konkretisoida toimintatapoja selkeämmiksi
suunnitella		
tehdä selkeät ohjeistukset		
tehdä turvallisuus- ja pelastussuunnitelma		
kierrättää työntekijöitä	Lisätä työnkiertoa	
lisätä ja kehittää perehdytystä	Kehittää perehdyttämistä	
vaaratilanteiden ennakointi ja raportointi	Ennakoida ja raportoida vaaratilanteita	
pitää pelastautumisharjoituksia	Pitää pelastautumisharjoituksia	
osallistua työympäristön suunnitteluun	Suunnitella työympäristöä	
tehdä työympäristö turvallisiksi		

vähentää työryhmiä / niiden kokoontumisia	Hallita ajankäyttöä	Hallita paremmin ajankäyttöä
enemmän aikaa		
järjestää viikkopalaverit	Lisätä struktuuria	
pienentää ryhmiä		
organisoida tauot	Tauottaa työpäivää	
käydä tauoilla		

virkestystöryhmän perustaminen	Tukea yhteisöllisyyttä	Luoda myönteisiä yhteisöllisyyttä lisääviä toimintatapoja
harrasteryhmien perustaminen		
yhteisöllisyyden painottaminen		
positiivisuus	Keskittyä myönteiseen ilmapiiriin	
myönteinen asennoituminen		
työnohjaus	Saada työnohjausta	
toimintaohjeet työpaikkakiusaamisesta		
sitouttaminen ja vastuuttaminen	Sitoutua ja kantaa vastuuta	

terveystarkastukset	Hyödyntää enemmän työterveyshuollon palveluita	Käyttää enemmän työterveyshuoltoa
---------------------	--	-----------------------------------

esimies ongelmien ratkaisemiseen	Ulkoistaa ongelmat esimiehen ratkottaviksi	Ulkoistaa ongelmat esimiehen ratkottaviksi
----------------------------------	--	--

LIITE 6 Kehitettävät asiat: Mitä sinä voisit tehdä?

keskustella	Kehittää kuuntelu- ja keskustelutaitojani	Kehittää ammatillisuuttani monipuolisemmaksi
kuunnella		
ottaa puheeksi		
antaa palautetta		
kokeilla uutta	Kehittää ammatillisuuttani ja omaa osaamistani	
lukea kirjallisuutta		
osallistua koulutuksiin		
ottaa itse asioista selvää		
harjoitella		
kehittää itseäni ja osaamistani		

suunnitella paremmin	Organisoida työtäni paremmin	Jäsentää työtapojani selkeämmiksi
selkeyttää tavoitteita		
selkeyttää ohjeistuksia		
arvioida	Arvioida	
tehdä parhaani	Tehdä työni hyvin	
johtaa		
käydä tauolla	Tauottaa työtäni	
tehdä perehdytysuunnitelma	Kehittää perehdyttämistä	
vaatia perehdytystä		
perehdyttää		
tehostaa työergonomiaa	Huomioida työergonomia	

ajatella positiivisesti	Kehittää myönteistä ilmapiiriä	Kehittää työyhteisö-äni monipuolisem-maksi
olla toiminnankehittäjä	Kehittää toimintaa ja työyhteisöä	
olla aktiivinen		
ehdottaa vertaisryhmiä		
harrastuskerhot		
antaa koulutusvinkkejä		
kehittää tiimini työskentelytapoja		
raportoida turvallisuudesta	Raportoida turvallisuudesta	
käyttää vaarainta		

käydä terveystarkastuksissa	Hyödyntää työterveyshuollon palveluita	Käyttää enemmän työterveyshuoltoa
pyytää työnohjausta	Pyytää työnohjausta	

seurata omaa jaksamista	Seurata jaksamistani	Seurata jaksamistani
-------------------------	----------------------	----------------------

saada muut aktiiviseksi	En voi tehdä mitään	En voi tehdä mitään
en voi vaikuttaa		

Päiväkodin työhyvinvointisuunnitelma

Elokuu 2014

	Työhyvinvointi-illassa sovittua
1. Työn jaksotus ja tauotus	<ul style="list-style-type: none"> Otetaan kahvihuone käyttöön Jokainen ottaa itse vastuun siitä, että pitää yhden kahvitauon päivässä (pois ryhmästä) Pidetään huoli, että myös työkaverit ehtivät käydä tauolla (ettei jää itse liian kauaksi aikaa) Tuodaan aikakauslehtiä kahvihuoneen viihdykkeeksi
2. Toimintaohjeet työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn	<ul style="list-style-type: none"> Jos kuulet kiusaamista ja epäasiallista kohtelua, puutu välittömästi siihen. Sano rohkeasti ääneen, jos koet, että sinua kohtaan on sanottu tai tehty väärin. Rohkene kertoa kiusaamisesta tai epäasiallisesta kohtelusta! Kerro jollekin, johon luotat. Tue ja kannusta kiusattua ottaman asia puheeksi esimiehen tai työsuojeluvaltuutetun kanssa. Kuuntele kaltoinkohdeltua. Muista, ettet voi ottaa kantaa! Tiimin muiden jäsenten tulee välittömästi puuttua jonkun tiiminjäsenen sivuuttamiseen, ohittamiseen, huomiotta jättämiseen.
3. Ammattiryhmien keskustelut	<ul style="list-style-type: none"> Järjestetään pedagogisia tiimejä kerran kuukaudessa, 1h, päivälevon aikana. Kukin vuorollaan tuo aiheen yhteiseen keskusteluun. Aiheet ovat pedagogiikkaan liittyviä, esim. leikki. Pedagogisessa tiimissä voidaan jakaa puuha-, toiminta- ym. arjen vinkkejä toisille.
4. Yhteistoiminnan edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> Perustetaanko virkistystoimikunta, joka ideoi erilaisia juttuja? Voisiko ideointi olla siltä pohjalta itä kukanenkin harrastaa? Vapaaehtoista, voi osallistua siihen mikä eniten kiinnostaa. Aiheina esim. leivonta, käsityö, askartelu Satsataan tulevaisuudessa virkistyspäiviin (2kertaa vuodessa).
5. Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> Tehdään perehdytyskansio. Kansiossa on erilaisia perehdyttämisporkkaita (tutkijat, opiskelijat, työntekijät) Sovitaan jokaisesta tiimistä vastuhenkilö, joka perehdyttää uuden työntekijän. Jokaisen tulee osata perehdyttää. varataan perehdyttämiseen riittävästi aikaa.